

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

**PROPUESTA DE MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA
EMPRESA AVANTE BASADO EN LA NORMA ISO/TS 10004: 2010**

LIC. MARÍA FERNANDA DÍAZ PEÑAFIEL

DIRECTOR: MBA. PABLO ANTONIO LÓPEZ CHIRIBOGA

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

QUITO, NOVIEMBRE 2016

DIRECTOR:

MBA. Pablo Antonio López Chiriboga

INFORMANTES:

Mba. Genoveva Zamora Moreta

Mba César Morales Mejía

DEDICATORIA

Todo el esfuerzo realizado en esta investigación se la dedico a mi DIOS, que es el que me da la fortaleza y guía mi camino, a mis padres y en especial a mi esposo José y mis gorditas Agusta y Vale que son el motor de mi vida y me inspiran a continuar estudiando y cumpliendo mis objetivos profesionales y personales.

AGRADECIMIENTO

A mi tutor de tesis Mba. Pablo López por su apoyo, orientación y asesoramiento brindado en la elaboración de esta investigación.

A todo el personal de la Empresa Avante por su paciencia y apoyo.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INTRODUCCIÓN.....	xviii
RESUMEN EJECUTIVO	xx
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	1
1.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN	1
1.1.1. Aspectos generales de la organización	1
1.1.2. Visión, misión, filosofía empresarial.....	3
1.1.2.1. Visión	3
1.1.2.2. Misión.....	3
1.1.2.3. Filosofía empresarial	4
1.1.3. Estructura administrativa y comercial	5
1.1.3.1. Productos que comercializa	6
1.1.3.2. Líneas pos pago	6
1.1.3.3. Líneas prepago.....	7
1.1.3.4. Equipos celulares.....	7
1.2. ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	8
1.3. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	9

1.4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE AVANTE RESPECTO AL SERVICIO AL CLIENTE.....	12
1.5. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL INTERNO DE AVANTE RESPECTO AL SERVICIO AL CLIENTE.....	13
1.5.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	15
1.5.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	17
1.6. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	19
1.7. ANÁLISIS DE PARETO	21
1.8. PARTICIPACIÓN DE MERCADO	22
1.9. GUSTOS Y PREFERENCIAS DE PERSONAS EN TELECOMUNICACIÓN MÓVIL	24
2. NORMA ISO/TS 10004:2012. GESTIÓN DE LA CALIDAD, SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, DIRECTRICES PARA EL SEGUIMIENTO Y LA DIRECCIÓN.....	26
2.1. OBJETIVO Y CAMPO DE APLICACIÓN	27
2.2. MARCO DE TRABAJO PARA EL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	28
2.3. PLANIFICACIÓN DEL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	29
2.3.1. Definición del propósito y los objetivos	29
2.3.2. Determinación del alcance y la frecuencia	30
2.3.3. Determinación de los métodos de implantación y las responsabilidades	31
2.3.4. Asignación de recursos	32

2.4. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	33
2.4.1. Identificación de las expectativas del cliente.....	34
2.4.2. Mediciones directas de la satisfacción del cliente.	35
2.4.2.1. Identificación y selección de características relacionadas con la satisfacción del cliente	37
2.4.3. Indicadores indirectos de la satisfacción del cliente.....	38
2.4.4. Análisis de los datos de la satisfacción del cliente	39
2.4.5. Retroalimentación a proporcionar para la mejora.....	40
2.4.6. Seguimiento de la satisfacción del cliente	41
2.5. MANTENIMIENTO Y MEJORA DE LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	42
2.6. OTRAS HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	43
2.6.1. Brand Equity	43
2.6.2. Modelo Disney de Atención al Cliente.....	46
3. PROPUESTA DE MODELO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS DE COMUNICACIÓN AVANTE, BASADO EN LA NORMA ISO/TS 10004:2012.....	53
3.1. PLANIFICACIÓN DEL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	53
3.1.1. Proceso de atención al cliente.....	54
3.1.1.1. Concepto de proceso.....	54

3.1.1.2. Concepto de procedimiento	54
3.1.1.3. Descripción del nuevo procedimiento de atención al cliente	54
3.1.1.4. Flujograma del nuevo proceso.....	55
3.1.2. Definición del propósito y los objetivos del modelo propuesto	57
3.1.3. Determinación del alcance y la frecuencia del modelo propuesto	59
3.1.4. Determinación de los métodos de implantación y las responsabilidades del modelo propuesto	60
3.1.5. Asignación de recursos del modelo propuesto	61
3.2. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL MODELO PROPUESTO	62
3.2.1. Perspectiva del cliente en base al modelo propuesto	62
3.2.2. Mediciones directas de la satisfacción del cliente del modelo propuesto	63
3.2.3. Determinación de las expectativas del cliente del modelo propuesto	63
3.2.4. Identificación de características relacionadas con la satisfacción del cliente del modelo propuesto	64
3.2.5. Indicadores indirectos de la satisfacción del cliente del modelo propuesto	66
3.2.6. Aplicación del control de la satisfacción del cliente del modelo propuesto.....	67
3.2.7. Selección de tamaño de la muestra y método de muestreo del modelo propuesto..	67
3.2.8. Desarrollo de preguntas sobre satisfacción del cliente del modelo propuesto	68
3.2.9. Recopilación de los datos de satisfacción de cliente del modelo propuesto.....	68
3.2.10. Análisis de los datos de la satisfacción del cliente del modelo propuesto.....	69
3.2.11. Preparación de los datos para el análisis del modelo propuesto	70

3.2.12. Determinación del método de análisis del modelo propuesto	70
3.2.13. Realización del análisis del modelo propuesto	70
3.2.14. Validación del análisis del modelo propuesto	70
3.2.15. Informe de resultados y recomendaciones del modelo propuesto	71
3.2.16. Satisfacción del Cliente del modelo propuesto.....	71
3.2.17. Seguimiento cliente del modelo propuesto.....	72
3.2.18. Examen de clientes seleccionados y de los datos recopilados del modelo propuesto	72
3.2.19. Seguimiento de las acciones tomadas para mejorar la satisfacción del cliente del modelo propuesto	72
3.2.20. Evaluación de la eficacia de las acciones tomadas del modelo propuesto	73
3.3. MANTENIMIENTO Y MEJORA DE LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL MODELO PROPUESTO	73
3.4. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	74
3.5. PROPUESTA DE POA DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	77
3.6. CAPACIDAD REAL, UTILIZACIÓN, EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD ACTUAL DE AVANTE	78
4. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE SATISFACCIÓN DEL.....	82
CLIENTE PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS DE COMUNICACIÓN AVANTE BASADO EN LA NORMA ISO/TS 10004:20.....	82
4.1. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	82

4.2. EVALUACIÓN DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN A LOS CLIENTES	83
4.2.1. Evaluación de encuestas del cliente Interno	83
4.3. EVALUACIÓN DEL PROCESO IMPLEMENTADO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	96
4.4. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	128
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	131
5.1. CONCLUSIONES.....	131
5.2. RECOMENDACIONES	133
REFERENCIAS	135
ANEXOS	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Matriz de Valor Agregado (AVA).....	11
Tabla No. 2. Entrevistados diagnostico atención al cliente	12
Tabla No. 3. Fortalezas y Debilidades de Empresa AVANTE	14
Tabla No. 4. Matriz EFI.....	16
Tabla No. 5. Matriz EFE	18
Tabla No. 6. Matriz de Perfil Competitivo	20
Tabla No. 7. Matriz de Pareto.....	21
Tabla No. 8. Participación de mercado	22
Tabla No. 9. Determinación del alcance y frecuencia.....	59
Tabla No. 10. Determinación de métodos de implantación y responsabilidad	60
Tabla No. 11. Asignación de recursos	61
Tabla No. 12. Clientes por tipo de producto	63
Tabla No. 14. Propuesta para el cálculo del índice de satisfacción.....	75
Tabla No. 15. Propuesta de POA de la unidad de Atención al cliente	77
Tabla No. 16. Capacidad real, utilizada, eficiencia y productividad actual	78
Tabla No. 17. Capacidad real, utilizada, eficiencia y productividad propuesta	79
Tabla 18: Balance de P&G	80
Tabla 19: Análisis Financiero.....	80
Tabla No. 20. Muestra de estudio de clientes externos e internos	82

Tabla No. 21. Las Actividades que realiza en el trabajo le mantienen ocupado todo el tiempo	83
Tabla No. 22. Oportunidad para hacer cosas diferentes de vez en cuando	85
Tabla No. 23. Oportunidad que tiene para decirle a la gente que hacer	86
Tabla No. 24. Puede hacer uso de sus habilidades en las tareas que realiza	87
Tabla No. 25. Calificación que le da a su jefe en el trato al personal	88
Tabla No. 26. Oportunidades de crecer laboralmente	89
Tabla No. 27. Estabilidad laboral	90
Tabla No. 28. Condiciones de trabajo	91
Tabla No. 29. Relaciones con los compañeros de trabajo	92
Tabla No. 30. El salario está acorde a la cantidad de trabajo realizado	93
Tabla No. 31. El jefe toma en cuenta las recomendaciones realizadas	94
Tabla No. 32. Nivel de reconcomiendo al hacer un buen trabajo	95
Tabla No. 33. Es útil el uso de los servicios.....	96
Tabla No. 34. Como le parece el aspecto profesional de la compañía	97
Tabla No. 35. Calidad de los servicios brindados en comparación con la competencia	98
Tabla No. 36. Los precios son aceptables en relación a los de la competencia	99
Tabla No. 37. Calidad brindada en el servicio a los clientes.....	100
Tabla No. 38. Aprobación del servicio brindado por los empleados	101
Tabla No. 39. Posibilidad de recomendar a la empresa a otras personas	102
Tabla No. 40. Tiempo de utilización de los servicios brindados.....	103
Tabla No. 41. Frecuencia con la que acude el cliente a las oficinas	104

Tabla No. 42. Grado de satisfacción con otras alternativas.....	105
Tabla No. 43. Posibilidad de compra o utilización de los servicios a futuro	106
Tabla No. 44. Posibilidad en recomendar a terceros la empresa	107
Tabla No. 45. Grado de importancia que se le da a la calidad del servicio.....	108
Tabla No. 46. Grado de importancia que existe en la relación entre la calidad y el precio	109
Tabla No. 47. Grado de importancia que le dan al proceso de compra del servicio	110
Tabla No. 48. Grado de importancia de la experiencia de uso	111
Tabla No. 49. Grado de importancia del servicio postventa	112
Tabla No. 50. Grado de satisfacción en relación a la calidad del servicio	113
Tabla No. 51. Grado de satisfacción en relación a la calidad precio.....	114
Tabla No. 52. Grado de satisfacción en relación a los procesos de compra del servicio ..	115
Tabla No. 53. Grado de satisfacción en relación a la experiencia de uso	116
Tabla No. 54. Grado de satisfacción en relación al servicio postventa	117
Tabla No. 55. Grado de valor recibido del producto por el pago realizado	118
Tabla No. 56. Necesidades cubiertas por el producto	119
Tabla No. 57. Facilidad de uso en el servicio entregado	120
Tabla No. 58. Oferta de servicios competitivos	121
Tabla No. 59. Conocimiento de los servicios brindados al cliente.....	122
Tabla No. 60. Atención adecuada de las necesidades del cliente por parte del servicio al cliente	123
Tabla No. 61. Compraría servicios similares en la empresa	124

Tabla No. 62. Facturación incorrecta en los servicios tarifados.....	125
Tabla No. 63. Problemas de cobertura o conexión de datos de internet.....	126
Tabla No. 64. Promedio de evaluación general de los servicios brindados por la empresa	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Imagen lugar Avante	2
Figura 2. Estructura organizacional.....	5
Figura 3. Planes Smart.....	6
Figura 4. Equipos celulares	8
Figura 5. Proceso actual de atención al cliente.....	9
Figura 6. Análisis de Pareto.....	22
Figura 7. Matriz BCG.....	23
Figura 8. Uso de telefonía móvil	24
Figura 9. Gastos Mensuales por hogar en telefonía móvil	24
Figura 10. Porcentaje que tienen teléfono inteligente (Smartphone)	25
Figura 11. Actividades y relaciones para el seguimiento y medición de la satisfacción del cliente	34
Figura 12. Medición de Brand Equity	45
Figura 13. Flujograma del Macro proceso propuesto.....	55
Figura 14. Flujograma del Micro proceso propuesto	56
Figura 15. Las Actividades que realiza en el trabajo le mantienen ocupado todo el tiempo	84
Figura 16. Oportunidad para hacer cosas diferentes de vez en cuando	85
Figura 17. Oportunidad que tiene para decirle a la gente que hacer	86
Figura 18. Puede hacer uso de sus habilidades en las tareas que realiza.....	87
Figura 19. Calificación que le da a su jefe en el trato al personal	88

Figura 20. Oportunidades de crecer laboralmente	89
Figura 21. Estabilidad laboral.....	90
Figura 22. Condiciones de trabajo	91
Figura 23. Relaciones con los compañeros de trabajo.....	92
Figura 24. El salario está acorde a la cantidad de trabajo realizado	93
Figura 25. El jefe toma en cuenta las recomendaciones realizadas	94
Figura 26. Nivel de reconcomiendo al hacer un buen trabajo	95
Figura 27. Es útil el uso de los servicios	96
Figura 28. Como le parece el aspecto profesional de la compañía.....	97
Figura 29. Calidad de los servicios brindados en comparación con la competencia.....	98
Figura 30. Los precios son aceptables en relación a los de la competencia	99
Figura 31. Calidad brindada en el servicio a los clientes	100
Figura 32. Aprobación del servicio brindado por los empleados	101
Figura 33. Posibilidad de recomendar a la empresa a otras personas	102
Figura 34. Tiempo de utilización de los servicios brindados	103
Figura 35. Frecuencia con la que acude el cliente a las oficinas	104
Figura 36. Grado de satisfacción con otras alternativas	105
Figura 37. Posibilidad de compra o utilización de los servicios a futuro.....	106
Figura 38. Posibilidad de recomendar a terceros la empresa	107
Figura 39. Grado de importancia que se le da a la calidad del servicio	108
Figura 40. Grado de importancia que existe en la relación entre la calidad y el precio	109
Figura 41. Grado de importancia que le dan al proceso de compra del servicio.....	110

Figura 42. Grado de importancia de la experiencia de uso	111
Figura 43. Grado de importancia del servicio postventa	112
Figura 44. Grado de satisfacción en relación a la calidad del servicio.....	113
Figura 45. Grado de satisfacción en relación a la calidad precio	114
Figura 46. Grado de satisfacción en relación a los procesos de compra del servicio.....	115
Figura 47. Grado de satisfacción en relación a la experiencia de uso	116
Figura 48. Grado de satisfacción en relación al servicio postventa.....	117
Figura 49. Grado de valor recibido del producto por el pago realizado.....	118
Figura 50. Necesidades cubiertas por el producto	119
Figura 51. Facilidad de uso en el servicio entregado	120
Figura 52. Oferta de servicios competitivos	121
Figura 53. Conocimiento de los servicios brindados al cliente	122
Figura 54. Atención adecuada de las necesidades del cliente por parte del servicio al cliente	123
Figura 55. Compraría servicios similares en la empresa	124
Figura 56. Facturación incorrecta en los servicios tarifados	125
Figura 57. Problemas de cobertura o conexión de datos de internet	126
Figura 58. Promedio de evaluación general de los servicios brindados por la empresa ...	127

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se fundamenta en la implementación de un proceso de atención al cliente apoyado en la ISO/TS 10004: 2010, mediante un diagnóstico que permitirá establecer el estado inicial del proceso que mantiene la empresa referente a la atención al cliente, con el fin de identificar los elementos internos que pueden ser una fortaleza, y los que deben ser corregidos, lo cual se implementó un nuevo proceso, para obtener un mayor grado de satisfacción de los clientes.

Para el estudio se realizaron encuestas de diagnóstico para la generación de una línea base de trabajo que pueda ser comparada con los datos posteriores a la implementación del proceso, con el objetivo de evaluar el proceso implementado a un número equivalente de clientes que permita verificar los efectos generados y establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones de la investigación.

La implementación del nuevo proceso dirigido a la atención al cliente favoreció en el incremento de grado de satisfacción de los consumidores mejorando su nivel de aceptación y percepción de la empresa. AVANTE, se cambió los procesos en punto de control activos

que permitan disminuir o eliminar errores existentes mediante el apoyo de los compañeros de trabajo, cumpliendo la idea de que un cliente interno satisfecho genera un cliente externo satisfecho. También se asignaron capacidades de trabajo a todos los empleados, con lo que se proporcionó un mayor grado de participación a cada uno de los colaboradores de la empresa brindando una atención personalizada a los clientes permitiendo atender cada requerimiento expuesto. La empresa estableció un sistema de apoyo interno en cada uno de los empleados que permita la verificación y disminución de errores al momento de atender a un cliente o solucionar un problema, generando una serie de informes relevantes a la evaluación de calidad que permita al Gerente y sus colaboradores tomar decisiones, además de incrementar la iniciativa por parte de cada uno de los colaboradores. La empresa emprendió con procesos de capacitación en cada una de las áreas de trabajo buscando el apoyo de sus colaboradores contribuyendo a alcanzar mayores índices de satisfacción de los clientes.

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad es fundamental para las empresas la búsqueda de la mejora de la calidad con el fin de establecer mayores niveles de satisfacción dentro de sus clientes lo que permita fomentar procesos de fidelización, que se puedan traducir en valores agregados frente a la competencia, tomando en cuenta que el cliente busca calidad, precio y el servicio al momento de consumir un producto.

En un mundo en el que las fronteras se han limitado a ser puntos geográficos, abriéndose a mercados de libre comercio, en que la tecnología e informática son la base para cualquier tipo de transacción; las empresas deben adecuar sus procesos, con el fin de cumplir con los requerimientos que presentan los clientes y consumidores, mismos que deben ser atendidos en el momento y lugar adecuado, complementado por estrategias de precios y comunicación, que se reflejen en el grado de satisfacción y se traduzca en lineamientos de fidelización y valores de una organización.

Tomando en cuenta que la calidad se encuentra delimitada por la satisfacción de los clientes, el mismo que presenta los requerimientos, exigen el desarrollo de procesos

de mejora continua, cumpliendo los estándares físicos como emocionales, y que son traducidos mediante la satisfacción del cliente interno y reflejados en el cliente externo, aportando de esta manera un mejor grado de satisfacción.

En base a lo anteriormente mencionado, la empresa AVANTE, decidió implementar una serie de acciones que permita mejorar los procesos de atención al cliente basado en la ISO/TS 10004:2010 con el fin de incrementar los niveles de satisfacción al cliente fomentando un modelo que permita posteriormente fidelizar a los clientes.

Los objetivos de esta investigación, comprenden:

- Definir la situación actual del proceso de atención al cliente.
- Establecer los aspectos fundamentales de la norma ISO/TS 10004:2010 a ser aplicados.
- Diseñar y evaluar la implementación del modelo de atención al cliente basado en la norma ISO/TS 10004:2010.
- Estimar los índices futuros de satisfacción al cliente de la Empresa AVANTE una vez implementado el modelo de atención al cliente basado en la Norma ISO/TS 10004:2010.

La empresa AVANTE con su razón social Servicios de Comunicación Guzmán & Allauca CIA LTDA. fue fundada por el Ing. Jorge Guzmán y el Sr. Cesar Allauca con fecha 9 de julio del 2012, en la Notaria Novena del cantón Quito se inscribe oficialmente la escritura pública de la empresa Servicios de Comunicación Guzmán & Allauca Cía. Ltda., la cual fue aprobada por la Superintendencia de Compañías según resolución No. SC.IJ.DJC.Q.2012.3146 de fecha 31 de julio del 2012., no cuenta con un Sistema de Gestión de la calidad con enfoque al cliente, por ello se realizará una propuesta del mismo para que sea ejecutado en la organización, específicamente en los puntos de venta, lugares donde acuden los clientes minoristas y mayoristas para ser atendidos., por lo antes expuesto es necesario plantear un modelo para el mejoramiento de los procesos de atención al cliente disminuyendo o eliminando las quejas de los consumidores y aumentando los niveles de satisfacción.

La presente investigación se ha elaborado en cinco capítulos que se desarrollan a partir del diagnóstico inicial hasta el planteamiento de las conclusiones y recomendaciones que han permitido la restructuración del proceso de atención al cliente de la Empresa AVANTE.

El primer capítulo cubre los aspectos generales y un diagnostico situacional de la empresa, además busca evaluar los procesos actuales en el manejo de atención al cliente con el fin de verificar el nivel de satisfacción del mismo antes de la implementación del modelo.

El segundo capítulo, cubre los requerimientos de los aspectos teóricos que serán aplicados posteriormente en la investigación, así como la Norma ISO/TS 10004:2010 que abarca temas

relacionados con la satisfacción del cliente, estableciendo las directrices para el seguimiento de los procesos en la satisfacción de las necesidades del cliente.

El tercer capítulo, presenta el nuevo proceso de atención al cliente de la empresa planteado según las teorías expuestas en el marco teórico.

El cuarto capítulo evalúa el modelo de gestión de atención al cliente implementado mediante una comparación de resultados, que permitirá evidenciar los grados de efectividad que ha tenido la presente investigación.

El quinto capítulo detalla las conclusiones y recomendaciones que se han generado una vez cumplida la investigación.

La investigación permitió concluir que en un 14% de los clientes alcanzó un mayor nivel de satisfacción de los requerimientos presentados, con una mejor disposición en el trabajo por el 30% de los empleados, además que en las Normas ISO y demás modelos la calidad es únicamente calificada por el cliente externo; en el modelo Disney la preocupación por el cliente ha hecho que primero se piense en los colaboradores, pretendiendo que el estado de ánimo del cliente interno sea transmitido al cliente externo, al hablar de la norma ISO se debe pensar en procesos administrativos que mejoren los resultados para el cliente usuario relacionado con la marca o producto.

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

1.1.1. Aspectos generales de la organización

La empresa AVANTE con su razón social Servicios de Comunicación Guzmán & Allauca Cía. Ltda. fue fundada por el Ing. Jorge Guzmán y el Sr. Cesar Allauca con fecha 9 de julio del 2012, en la Notaria Novena del cantón Quito, inscribe oficialmente la escritura pública de la empresa Servicios de Comunicación Guzmán & Allauca Cía. Ltda., la cual fue aprobada por la Superintendencia de Compañías según resolución No. SC. IJ. DJC. Q. 2012.3146 de fecha 31 de julio del 2012.

El nombre comercial de la compañía es Avante, con el cual es reconocida ante Telefónica Movistar como distribuidor autorizado, comercializando todos los productos que Movistar tiene en su cartera de negocios.

En agosto de 2013 AVANTE, abre sucursales en el Valle de Cumbaya y Valle de los Chillos, su oficina principal se encuentra al norte de Quito, en la Avenida Atahualpa OE1-122 y Av. 10 de Agosto, en el Edificio Fraga piso 4 donde se maneja la parte administrativa y la fuerza de ventas externa para la comercialización del producto pos pago.

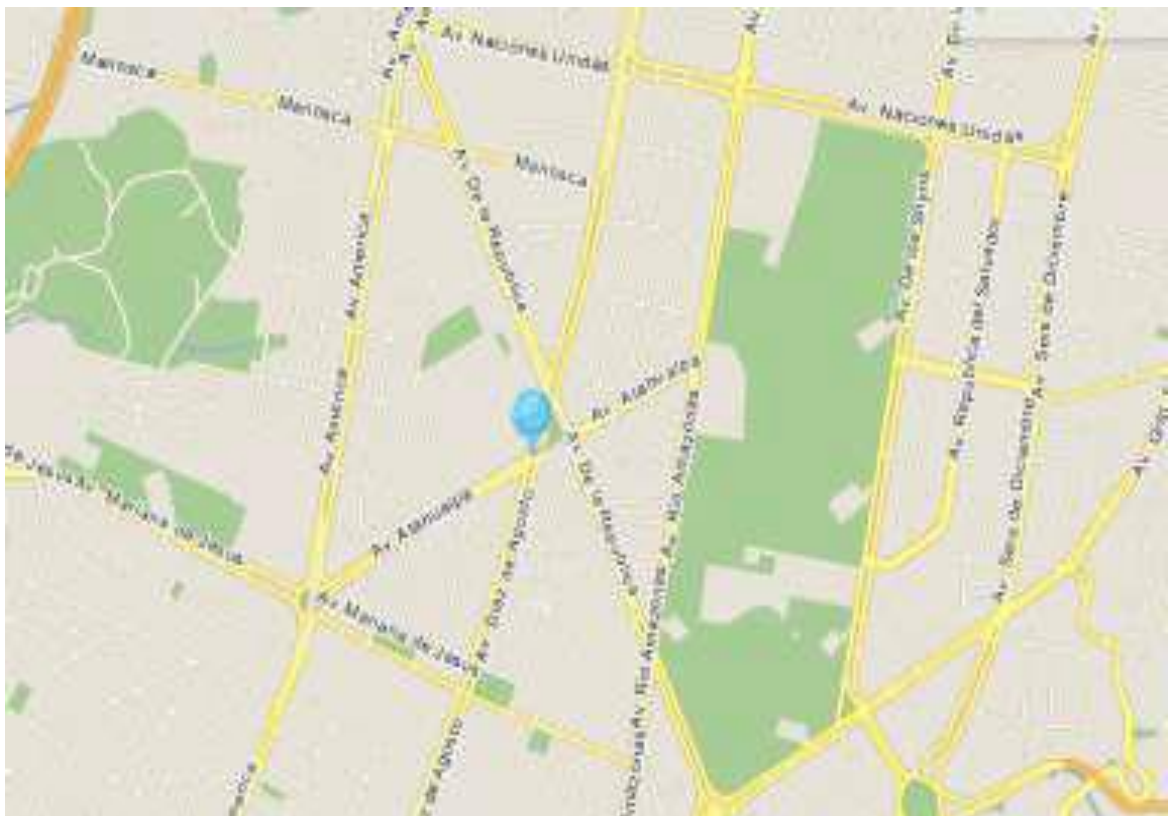


Figura 1. Imagen lugar Avante
Fuente: (Guíame Ecuador, 2016)

Avante abarca las zonas del Valle de los Chillos y Cumbaya, su giro de negocio es la comercialización de productos como: planes tarifarios pos pago, líneas prepago, equipos celulares. Avante además cuenta con 2 sucursales, las que se encuentran en importantes centros comerciales de la ciudad de Quito: Valle de los Chillos en el

Centro Comercial San Luis, y, Valle de Cumbayá en el Centro Comercial Scala Shopping.

Hoy en día AVANTE continúa con su fiel compromiso con sus clientes ofreciendo sus servicios y productos en sus cuatro sucursales, con el respaldo de la marca Movistar.

1.1.2. Visión, misión, filosofía empresarial

1.1.2.1. Visión

“Ser la organización líder en servicios de comunicaciones entre distribuidores autorizados Movistar, convirtiéndose en la primera opción para los clientes dando un servicio personalizado y de excelencia siendo el mejor lugar para trabajar en la mente de nuestros colaboradores” (Avante, 2012).

1.1.2.2. Misión

“Ser una organización comprometida con los más altos valores humanos, como la honestidad y honradez, ofreciendo a nuestros clientes internos y externos transparencia y seguridad, comprometiéndonos a llevar a cabo nuestras actividades

apegados a las normas y leyes con total respeto a la sociedad y el medio ambiente”

(Avante, 2012).

1.1.2.3.Filosofía empresarial

Los valores que conduce la filosofía empresarial son:

- Generar confianza en clientes y colaboradores.
- Proyectar honestidad en cada una de las acciones que realizamos día a día.
- Afianzar la honradez de nuestro grupo de trabajo.

1.1.3. Estructura administrativa y comercial

Avante por el crecimiento que ha tenido en los últimos años ha modificado su estructura administrativa inicial, actualmente mantiene la siguiente:

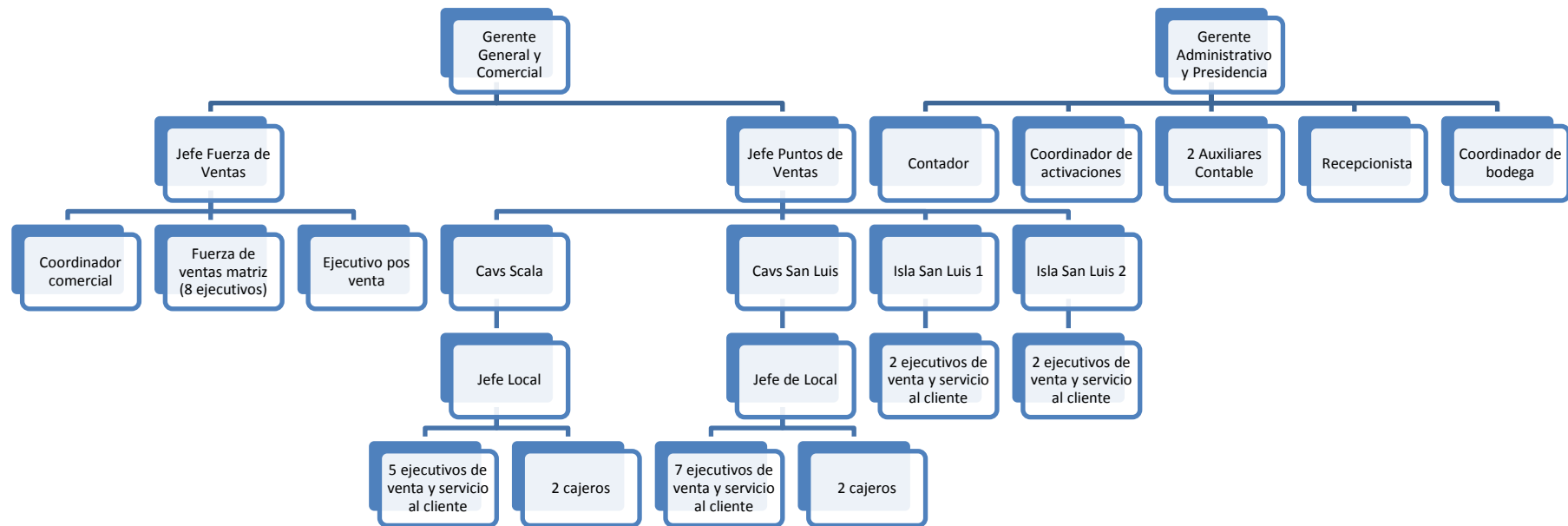


Figura 2. Estructura organizacional.

Fuente: (Avante, 2014)

1.1.3.1.Productos que comercializa

Avante cuenta con una gama de productos de la cartera de negocios que comercializa Movistar, es distribuidor autorizado desde el año 2012, los productos que actualmente comercializa son los siguientes:

1.1.3.2.Líneas pos pago

Este producto abarca actualmente el treinta por ciento de los usuarios Movistar a nivel nacional, se ha considerado un producto de gran importancia para la liquidez de los distribuidores autorizados, debido que son cliente a largo plazo, con consumos fijos mensuales, los cuales intervienen a su vez la comercialización de internet en cada una de las líneas, siendo este de gran demanda por cada uno de los usuarios (planes Smart o planes Tablet).



Figura 3. Planes Smart
Fuente: (Avante, 2015).

1.1.3.3. Líneas prepago

Este producto abarca actualmente el setenta por ciento de los usuarios Movistar a nivel nacional, el crecimiento de este producto, se basa en la necesidad de los clientes de adquirir nuevos números celulares, se pueden considerar clientes a corto plazo (6 meses), sin un consumo fijo mensual. Actualmente ya es posible la venta de internet con este tipo de producto, sin embargo, los costos continúan siendo elevados, comparados con los planes tarifarios.

1.1.3.4. Equipos celulares

En la actualidad los equipos celulares se han convertido en una herramienta fundamental de comunicación, y para Movistar y sus distribuidores es un pilar indispensable para la comercialización de líneas prepago como planes tarifarios. Movistar ha buscado tener variedad en precios y modelos, tomando en cuenta las nuevas regulaciones impuestas por el gobierno a la importación de celulares, que, en cierta manera causaron una disminución de ventas en el año 2013.

Esta restricción se ha convertido en una debilidad, ya que Avante no cuenta con la gama suficiente de equipos prepago.



Figura 4. Equipos celulares
Fuente: (Avante, 2015)

Avante también comercializa al por mayor y menor recargas y tarjetas prepago, para lo cual ha realizado inversión reclutando el capital humano y activos necesarios.

1.2. ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE

En la actualidad AVANTE no cuenta con un documento físico que detalle el procedimiento de atención al cliente, el proceso de atención al cliente es realizado por tres personas encargadas de receptar y despachar los pedidos de los clientes y una persona que se encarga de cobrar en caja, en un promedio se atiende 220 clientes, los mismo que se atiende sus requerimientos conforme su llegada.

El proceso de atención al cliente empieza con el ingreso del cliente al punto de venta acercándose algún vendedor para realizar el requerimiento; el vendedor explica y da detalles de las especificaciones y precios del requerimiento, si el cliente está de acuerdo con lo detallado por el vendedor se direcciona a caja en donde se verifica y se realiza la entrega del producto y servicio, finalmente se procede al pago.

El horario de atención al cliente es de lunes a domingo de 11:00 am a 20:00 pm

1.3. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE

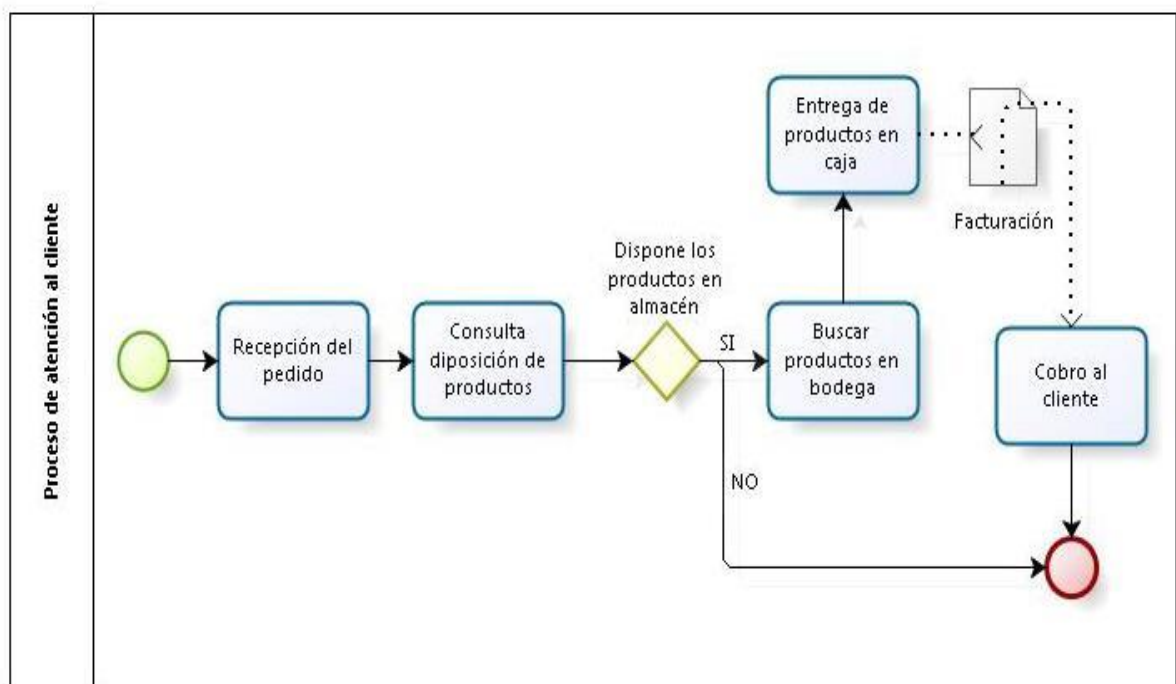


Figura 5. Proceso actual de atención al cliente

Fuente: Investigación de campo

Esperas

La espera se da en el tiempo de aprobación del pago a realizar, debido que, para que un producto sea entregado previamente, es verificado en stock de bodega, aproximadamente dura dos minutos para su ubicación, la aprobación se da en la firma del contrato y forma de pago detallada con el visto bueno de la institución financiera, este proceso dura alrededor de cinco minutos, hay que tomar en cuenta que para la empresa AVANTE no existe tiempos de espera productivos al ser una empresa dedicada a servicio, proceso que genera un valor agregado al identificar un mínimo tiempo de espera para la entrega de los productos.

Transporte

El tiempo realizado por movimiento de producto aproximadamente dura dos minutos, ya que previamente es verificado en el sistema su existencia y ubicación en bodega, lo cual aporta valor agregado al servicio minimizando la espera del cliente, en caso de que el producto no existiera en stock el tiempo de espera puede llegar a un máximo de siete días, este es el tiempo en que se demora Movistar a la entrega del producto requerido, lo que genera un inconveniente en el servicio, el cual no puede ser subsanado por políticas implementadas con el manejo de sus canales de comercialización por el proveedor autorizado Movistar.

Movimientos innecesarios

Al ser una empresa de servicios dedicado a la comercialización de los productos de comunicación no hay procesos innecesarios ya que no existen insumos ni materia prima que pueda afectar los procesos en los servicios, se puede resaltar que presentan un valor agregado a la empresa por lo que los únicos movimientos son la entrega de productos y mantenimiento a los teléfonos que han necesitado de reparación o mantenimiento.

Defectos

En el caso de que se detecte algún defecto de fábrica, Avante mantiene la política de cambia automáticamente el teléfono previa revisión en stock de bodega; en el caso de no existir el producto, Avante solicita a Movistar una sustitución del producto, la cual tendrá un plazo máximo de siete días, lo que permite generar valores agregados para la empresa en tiempos y capacidades de servicio para el cliente.

Tabla No. 1:
Matriz de Valor Agregado (AVA)

Proceso Analizado	Actividades o pasos analizados	Actividades o pasos que agregan valor		Actividad o pasos que no agregan valor	
		Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Proceso de atención al cliente	7	4	(57.15%)	3	(42.86%)

Fuente: Investigación de campo

La tabla 1 identifica que de las siete actividades que se realiza en el proceso de atención al cliente el 57% generan valor agregado, el restante 42% son operaciones normales de trabajo con el fin de cumplir el proceso y alcanzar las metas y objetivos propuestos por el área.

1.4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE AVANTE RESPECTO AL SERVICIO AL CLIENTE

Para realizar el diagnóstico actual de Avante se procedió a ejecutar entrevistas al cliente interno y externo respecto a la atención al cliente.

Tabla No. 2:
Entrevistados diagnostico atención al cliente

Fuentes	Nro. Entrevistas
Cliente externo	50
Cliente interno	6
Total	56

Fuente: Clientes y personal Avante

Avante hasta el momento no ha realizado acciones para evaluar la calidad del servicio y la satisfacción de sus clientes; tampoco se han tomado acciones correctivas respecto a las quejas e inconformidades de los clientes internos y externos.

1.5. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL INTERNO DE AVANTE RESPECTO AL SERVICIO AL CLIENTE

Para realizar un diagnóstico situacional interno de la Empresa se utilizará la herramienta FODA que facilita el análisis del ambiente de la organización, describiendo al interior las falencias o ***Debilidades*** de la Empresa (aquellas funciones, actividades y procesos que están mal diseñados o mal ejecutados) y las habilidades o ***Fortalezas*** (funciones, actividades y procesos que están bien diseñados y bien ejecutados). Además, aclara la situación externa por medio del estudio de las condiciones positivas o negativas (circunstancias o hechos) que podrían afectar a la institución conocidas como ***Amenazas*** o, que podrían beneficiarla conocida como ***Oportunidades***.

Las fortalezas y debilidades (limitaciones) son parte del mundo interno de la empresa, en donde puede influirse directamente en el futuro. Las oportunidades y amenazas tienen lugar en el mundo externo de la institución, que no es controlable y por tanto no se puede influir.

Tabla No. 3:
Fortalezas y debilidades de Empresa AVANTE

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de productos con marcas recomendadas. • Precios competitivos en el mercado. • Infraestructura de las instalaciones y de los puntos de ventas. • Respaldo de marca internacional (Movistar). • Cuenta con misio, visión y filosofía empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número insuficiente de empleados para cubrir los Puntos de Venta. • Falta de proveedores de equipos prepago. • Falta de capacitación personal de ventas. • No se cuenta con políticas, manuales y procesos administrativos en el área de atención al cliente. • Falta de medición, acciones correctivas y preventivas de satisfacción al cliente. • Falta de asesoría y calidad de información suministrada para lograr el cierre de compra.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en la población del sector (Valle de los chillos). • Implementación de Tecnología 4G. • Crecimiento en la utilización de redes sociales y equipos inteligentes. • Renovación constante de la tecnología. • Insatisfacción de los clientes que utilizan otras telefónicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevas empresas en el mercado. • Cambio de políticas gubernamentales con respecto al sector de las telecomunicaciones. • Restricciones de cupos de importación de equipos celulares para las operadoras. • Deficiencia en cobertura de Movistar. • Reducción de precios en oferta de productos por parte de la competencia CNT.

Fuente: Investigación de campo

1.5.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Una vez que se ha realizado la Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Empresa Avante se observa que el promedio ponderado es 2,72, lo que permite concluir que está por encima de la media (2,5) determinándose así que Avante debe desarrollar estrategias adecuando las características técnicas, tecnológicas y capacidades, además de las amenazas que se deben afrontar con el fin de adecuarse a las condiciones externas del entorno.

El factor que afecta a la Unidad de Atención al Cliente con un peso de 0,12 es que no existe el número adecuado de empleados para cubrir los puntos de venta; y con un peso de 0,05 la falta de medición de acciones correctivas y preventivas de la satisfacción del cliente; con la aplicación de la propuesta de modelo deberán mitigarse las debilidades para convertirse en fortalezas para la Empresa, misma que por medio de una ponderación que sumadas dan un total de uno, son multiplicadas por un factor de calificación entre 1 y 5, siendo 1 el valor de mayor debilidad y 5 el valor de mayor fortaleza.

Tabla No. 4:
Matriz EFI

Factores	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
Oferta de productos con marcas recomendadas	0,20	4	0,80
Precios competitivos en el mercado	0,16	4	0,64
Infraestructura de las instalaciones y de los puntos de ventas	0,15	3	0,45
Respaldo de marca internacional (Movistar)	0,07	3	0,21
Cuenta con misión, visión y filosofía empresarial	0,05	3	0,15
Debilidades			
No existe el número adecuado de empleados para cubrir los puntos de ventas	0,12	1	0,12
Falta de proveedores de equipos de prepago	0,10	1	0,10
Falta de capacitación del personal de ventas	0,05	2	0,10
No se cuenta con políticas, manuales y procesos administrativos en el área de atención al cliente	0,05	2	0,10
Falta de medición, acciones correctivas y preventivas de satisfacción al cliente	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00		2,72
Nota: Los valores de la calificación es el siguiente:			
1 = Debilidad mayor	3 = fuerza menor		
2 = Debilidad menor	4 = Fuerza mayor		

Fuente: Investigación de campo

1.5.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Para realizar el diagnóstico externo de Avante Cía. Ltda. se identificó las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa específicamente en la unidad del servicio al cliente; Una vez elaborada la Matriz de Evaluación de Factores Externos de la empresa Avante se observa que el promedio ponderado es de 3.17; lo que permite concluir que está por encima de la media (2,5), determinando que las estrategias planteadas por Avante están correctas ya que aprovecha las oportunidades y reduce las amenazas permitiendo obtener ventajas competitivas ante la competencia.

El factor que afecta a la unidad de atención al cliente con un peso 0,12 es que no existe el número adecuado de empleados para cubrir los puntos de venta; y con un peso de 0,05 la falta de medición de acciones correctivas y preventivas de la satisfacción del cliente. Con la aplicación de la propuesta de modelo de atención al cliente deberán mitigarse las debilidades para convertirse en fortalezas para la Empresa, al igual que en la matriz EFI, los datos de peso son estipulados mediante un valor ponderado que es establecido por la alta gerencia de la empresa y la calificación mediante la estipulación de las mayores debilidades y fortalezas que pueden representar como impacto del trabajo, el peso ponderado es la multiplicación del valor ponderado por la calificación.

Tabla No. 5:
Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Crecimiento en la población del sector (Valle de los chillos)	0,21	4	0,84
Implementación de Tecnología 4G	0,16	3	0,48
Crecimiento en la utilización de redes sociales y equipos inteligentes	0,08	2	0,16
Renovación constante de la tecnología	0,08	2	0,16
Insatisfacción de los clientes	0,06	2	0,12
Amenazas			
Entrada de nuevas empresas en el mercado	0,13	3	0,39
Cambio de políticas gubernamentales con respecto al sector de las telecomunicaciones	0,11	4	0,44
Restricciones de cupos de importación de equipos celulares para las operadoras	0,08	4	0,32
Deficiencia en cobertura de Movistar	0,04	4	0,16
Reducción de precios en oferta de productos por parte de la competencia CNT	0,05	2	0,10
TOTAL	1,00		3,17
Nota: Los valores de la calificación es el siguiente:			
1 = Debilidad mayor	3 = fuerza menor		
2 = Debilidad menor	4 = Fuerza mayor		

Fuente: Investigación de campo

1.6. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Para realizar el Perfil Competitivo de Avante Cía. Ltda. se identificó los factores críticos para el éxito que afectan a la empresa específicamente en la unidad del servicio al cliente, una vez realizada la Matriz de Perfil Competitivo de la Empresa Avante se observa que el promedio de 3.6; siendo la de mayor puntuación la empresa Claro, teniendo como principal ventaja competitiva la participación del mercado, con respecto a la empresa Movistar se puede establecer que mayor ventaja competitiva que tiene es la fidelidad de los clientes y por ultimo con respecto a CNT se puede observar que su ventaja competitiva está en la posición financiera.

Tabla No. 6:
Matriz de Perfil Competitivo

	Movistar			Claro			CNT		
Factores críticos para el éxito	Peso Ponderado	Calificación	Perfil competitivo	Peso Ponderado	Calificación	Perfil competitivo	Peso Ponderado	Calificación	Perfil competitivo
Participación en el mercado	0,20	2	0,4	0,20	3	0,6	0,20	1	0,2
Competitividad de precios	0,20	4	0,8	0,20	4	0,8	0,20	3	0,6
Posición financiera	0,40	4	1,6	0,40	4	1,6	0,40	5	2
Calidad del producto	0,10	5	0,5	0,10	5	0,5	0,10	3	0,3
Lealtad del cliente	0,10	4	0,4	0,10	3	0,3	0,10	2	0,2
Total	1,00		3,7	1,00		3,8	1,00		3,3
Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza.									
(2) Como señala el total ponderado de 2.8, el competidor 2 es el más fuerte. (3) En aras de la sencillez sólo se									
Incluye cinco factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, serían muy pocos.									

Fuente: Investigación de campo

1.7. ANÁLISIS DE PARETO

Para realizar el análisis de Pareto de Avante Cía. Ltda. se identificó los problemas que afectan a la empresa específicamente en la Unidad del Servicio al Cliente; realizado la gráfica de evaluación de Pareto de la Empresa Avante se observa que el 80% de los problemas se encuentran centrados en la falta de número adecuado de empleados, la falta de proveedores de prepago, la falta de capacitación del personal, la falta de desarrollo de políticas, manuales y procesos, la entrada de nuevas empresas al mercado y el cambio de políticas gubernamentales, datos que fueron tomados de las tablas correspondientes a la matriz EFE Y EFI correspondientes a los valores del peso ponderado, con el fin de que las estrategias sean fundamentadas en un análisis del manejo interno y externo de la empresa.

Tabla No. 7:
Matriz de Pareto

	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Adecuado número de empleados	18%	18%
Proveedores de prepago	15%	33%
Capacitación de personal	14%	47%
Políticas, manuales y procesos	15%	62%
Entrada de nuevas empresas	10%	72%
Cambio de políticas gubernamentales	8%	80%
Medición acciones correctivas y preventivas	7%	87%
Restricción de cupos	6%	93%
Deficiencia en la cobertura de Movistar	3%	96%
Reducción de precios en oferta de productos por parte de la competencia	4%	100%
Total	100%	

Fuente: Investigación de campo

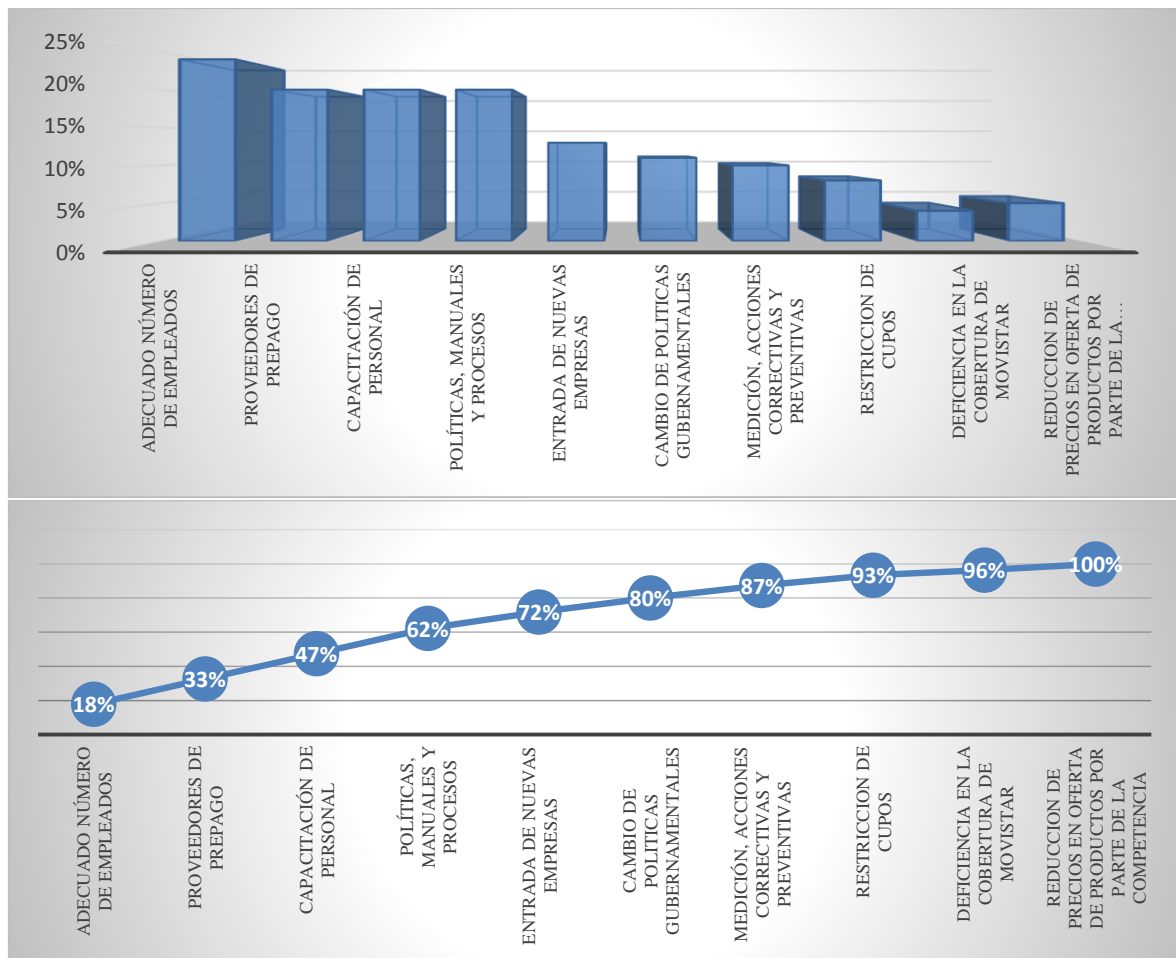


Figura 6. Análisis de Pareto
Fuente: Investigación de campo

1.8. PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Tabla No. 8:
Participación de mercado

	Abonados	Ingresos Millones de Dólares	Crecimiento	Participación
CNT	1.027	309	13,30%	6,35%
Movistar	4.676	1.759	14,72%	28,91%
Claro	10.472	3.798	14,37%	64,74%
Total	16.175	5.866	14,13%	100,00%

Fuente: (ARCOTEL, 2016)

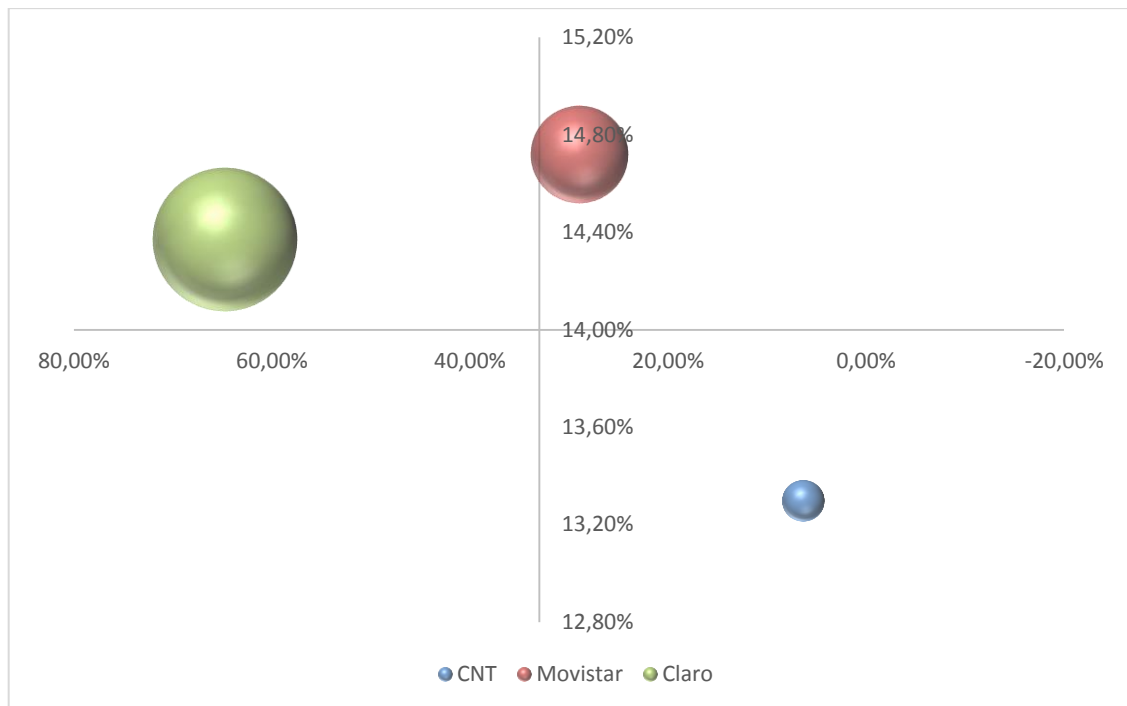
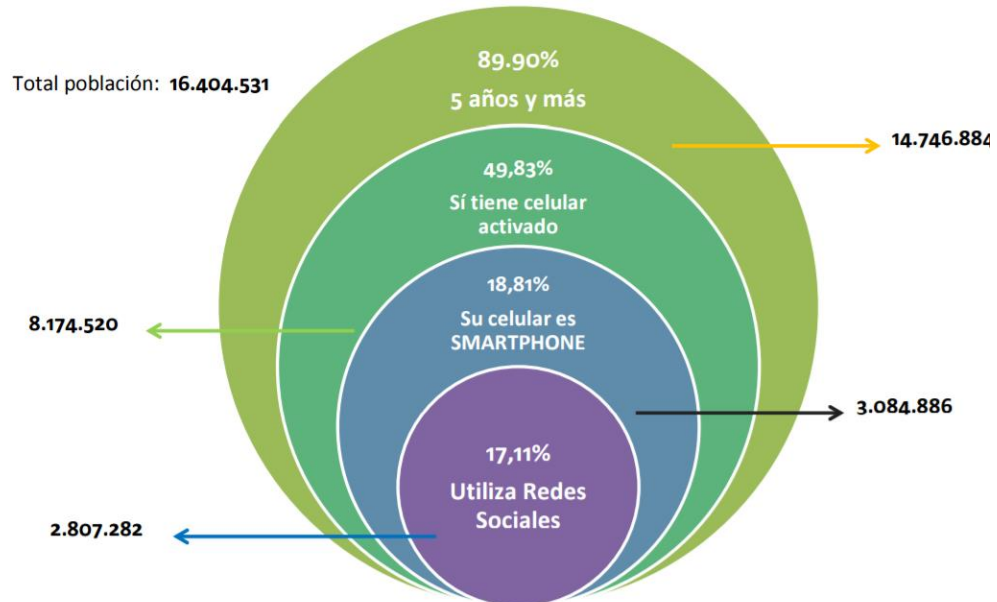


Figura 7. Matriz BCG

Fuente: (ARCOTEL, 2016)

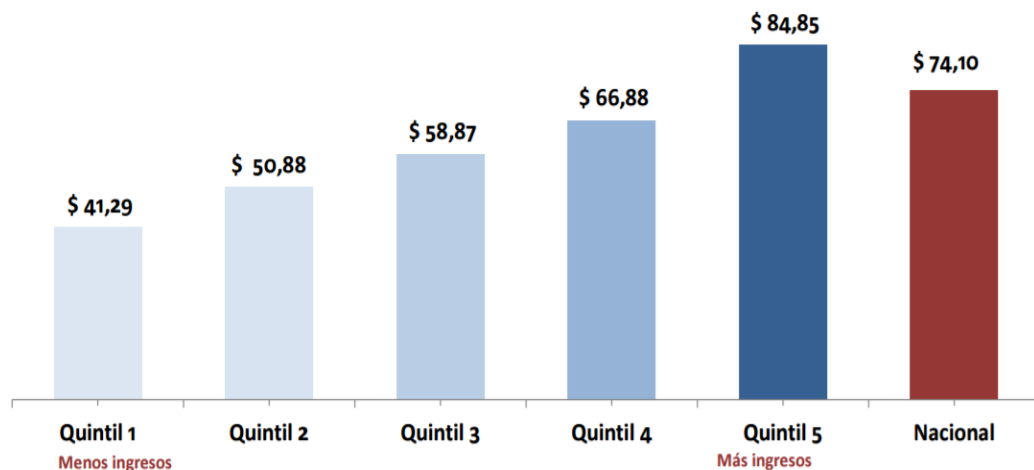
La tabla 8 y la figura 7 muestran la distribución de mercado, estableciendo que la empresa con mayor participación es Claro con el 65%, y, Movistar como la empresa de mayor crecimiento con el 14.72%, lo que evidencia que la empresa líder en el mercado es Claro; pero al mismo tiempo se evidencia que Movistar ha generado mayor valor agregado, lo que ha permitido crear una mayor tasa de crecimiento; con respecto a CNT se puede observar que es una empresa que tiene la menor participación de mercado y crecimiento, aun cuando mantiene capacidad financiera, que podría ser utilizada para impulsar el crecimiento en ventas y los procesos de fidelización del cliente con programas de mejoramiento continuo.

1.9. GUSTOS Y PREFERENCIAS DE PERSONAS EN TELECOMUNICACIÓN MÓVIL



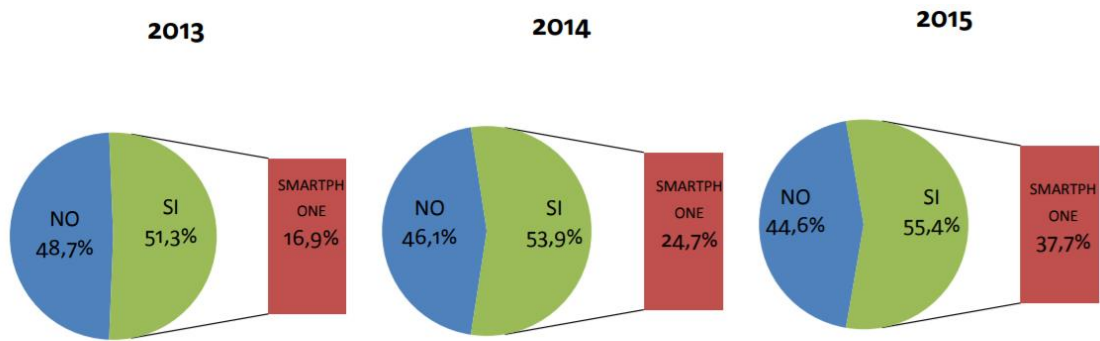
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDU (2015).

Figura 8. Uso de telefonía móvil
Fuente: (Ecuador en Cifras, 2015)



En este período Usted o algún miembro del HOGAR compraron, tomaron de su negocio, recibieron como regalo o como parte de su trabajo (Teléfono celular, Compra de tarjetas de prepago de celular, Recargas electrónicas a teléfonos celulares, Gasto de tarifa mensual de celular(planes)),

Figura 9. Gastos mensuales por hogar en telefonía móvil
Fuente: (Ecuador en Cifras, 2015)



¿El (os) teléfono (s) celular (es) que (...) tiene es / son **SMARTPHONE** (teléfono Inteligente, se puede comunicar a través e-mails, etc.)?

Figura 10. Porcentaje que tienen teléfono inteligente (Smartphone)

Fuente: (Ecuador en Cifras, 2015)

Según los datos expuestos en la figura 8, 9 y 10 se establece que entre los gustos y preferencias del consumidor el 74% de la población requiere de telefonía móvil, de los cuales el 37% utiliza Smartphone; además que el 17% hace uso de las redes sociales como un mecanismo de comunicación e información.

2. NORMA ISO/TS 10004:2012. GESTIÓN DE LA CALIDAD, SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, DIRECTRICES PARA EL SEGUIMIENTO Y LA DIRECCIÓN.

Uno de los elementos clave del éxito es la satisfacción del cliente, lo cual se desarrollará mediante la realización de un proceso de seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente, esta información permitirá identificar las oportunidades y mejoras que se pueden realizar en las estrategias planteadas por una organización, producto, procesos o características que generen un valor agregado a los clientes, mismas que fortalecerán la confianza de los mismos, lo cual se verá reflejada en los resultados comerciales y financieros del negocio, por lo que es importante la implementación de normas internacionales, tales como la ISO/TS 10004:2012 para establecer procesos que permitan obtener niveles de eficiencia y eficacia mediante el seguimiento y la medición de los niveles de satisfacción del cliente.

La implementación busca ser una guía específica para la definición de procesos que puedan ser controlados y midan los niveles de satisfacción del cliente, sin tomar en cuenta el tipo, tamaño o producto que proporcione cada negocio, enfocándose en la administración de los clientes externos.

2.1. OBJETIVO Y CAMPO DE APLICACIÓN

El objetivo es la medición del nivel de satisfacción del cliente externo, por lo cual se debe establecer el propósito para controlar y medir el nivel de satisfacción del cliente.

Los campos de aplicación a los que está dirigido son la respuesta que debe tener el cliente al desarrollo de nuevos productos o rediseños de los productos existentes, esta información servirá como apoyo para la reingeniería o mejoramiento de los procesos mediante una desarrollo personal y profesional del personal que se refleje en los resultados de la organización, mediante el manejo de las quejas de los clientes, la disminución en la participación del mercado, las tendencias en la satisfacción del cliente como comportamiento de consumidor o la satisfacción del servicio brindado por la empresa (International Organization for Standardization, 2012, pág. 3).

Todos los puntos anteriormente analizados pueden afectar a la toma de decisiones en cuanto a los propósitos y objetivos que revelen “qué, cuándo, cómo y de quién” se deben recolectar los datos, lo que influiría directamente en el análisis de los datos y la instancia que se ha de utilizar.

2.2. MARCO DE TRABAJO PARA EL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Toda organización debe preocuparse al momento de establecer un enfoque que permita de forma sistematizada generar un proceso para el control y la medición de los niveles de satisfacción del cliente, por lo cual debe apoyarse en el marco organizacional que refiera el plan estratégico, operacional, de mantenimiento o mejoras de los procesos que puedan generar un valor agregado para el cliente externo.

La planificación debe incluir la determinación de los métodos que se han de aplicar, así como también los recursos necesarios que permitan identificar las expectativas del cliente, para su recolección y posterior análisis, mismos que proporcionarán un mecanismo de retroalimentación para la implementación de procesos de mejora o reingeniería, controlando y evaluando los niveles de satisfacción del cliente; procesos que deben incluir la revisión, evaluación y mejora continua o reingeniería de los procesos dirigidos al seguimiento y la medición de los niveles de la satisfacción del cliente, generando un sistema de gestión para la administración del cliente externo (International Organization for Standardization, 2012, pág. 2).

2.3. PLANIFICACIÓN DEL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Con el fin de estimar los elementos que deben tener una planificación para el seguimiento y medición de la satisfacción del cliente, se debe recapitular los puntos concernientes a la definición del propósito u objetivos, determinación del alcance o frecuencia, determinación de los métodos de implantación y responsables, así como los recursos que sean necesarios para su implementación.

2.3.1. Definición del propósito y los objetivos

La organización debe tener claro cuál es el propósito y los objetivos por los cuales se quiere implementar un sistema de calidad que controle y mida el nivel de satisfacción del cliente para lo cual debe incluir (International Organization for Standardization, 2012, pág. 3):

- Generar un sistema de evaluación de las respuestas del cliente frente a nuevos productos o productos que hayan sido rediseñando.
- Coordinar los mecanismos que se permitan obtener los aspectos que sirvan de apoyo para el mejoramiento de los procesos.

- Determinar los mecanismos que se pueden utilizar para la obtención de elementos que sirvan para la generación de procesos de capacitación para el personal.
- Utilizar herramientas para definir los puntos críticos dentro de la organización estableciendo procesos de mejoramiento continuo o reingeniería de procesos que permitan generar elementos de satisfacción para el cliente externo.
- Establecer una herramienta que permita medir y evaluar las posibles quejas que presente el cliente y cambie su comportamiento.
- Estimar mecanismos que permitan medir las causas por las cuales un negocio tenga una pérdida en la participación del mercado.
- Desarrollar procesos de control que vigilen los niveles de satisfacción del cliente y las tendencias en el mercado.
- Establecer procesos de merchandising que permita comparar los niveles de satisfacción de la empresa con los del mercado.
- Analizar los datos que permitan generar una toma de decisiones adecuada y oportuna para mejorar los niveles de satisfacción del cliente.

2.3.2. Determinación del alcance y la frecuencia

Toda organización debe estipular el alcance de la información que quiere recopilar en base a lo siguiente (International Organization for Standardization, 2012, pág. 3):

- Tipo de información que desea recopilar.
- Nivel de influencia que debe tener la información.

- Segmento de clientes, mercados o productos.

Así mismo se debe estipular la frecuencia con la que quiere que se recojan los datos en base las siguientes condicionales (International Organization for Standardization, 2012, pág. 3):

- Forma regular.
- Forma ocasional.
- Forma regular y ocasional,
- Necesidades del negocio.
- Eventos específicos que lo exijan.

2.3.3. Determinación de los métodos de implantación y las responsabilidades

Algunos de los métodos que se pueden utilizar para obtener de datos secundarios que están generados por información indirecta del cliente puede ser el proceso de manejo de quejas o los informes que presentan los medios de comunicación, además de datos primarios que son obtenidos directamente del cliente mediante encuestas, entrevistas o sistemas de evaluación.

Cada organización puede y debe determinar la cantidad y calidad de información que requiere al momento de establecer los mecanismos para medir el nivel de satisfacción del cliente, identificando así también los responsables que se encontraran involucrados para una mejor toma de decisiones.

Posterior a la determinación de los métodos y responsables es importante el generar procesos de control y monitoreo de los procesos que permiten la recopilación y utilización de la información generada al medir los niveles de satisfacción del cliente, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia en los procesos que se traduzcan en los resultados financieros y económicos de las empresas.

2.3.4. Asignación de recursos

Al momento de determinar los recursos se debe analizar los requerimientos generados en la parte humana, tecnológica y financiera necesaria al momento de planificar e implementar los sistemas de seguimiento y medición de los niveles de evaluación de la satisfacción del cliente.

2.4. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Con el fin de establecer los mecanismos de control y medición de los niveles de satisfacción del cliente, toda organización debe cumplir de forma general con las siguientes actividades (International Organization for Standardization, 2012, pág. 4):

- Identificar las expectativas del cliente.
- Recopilar los datos de satisfacción del cliente.
- Analizar los datos correspondientes a la satisfacción del cliente en base a encuestas o buzón de quejas.
- Proporcionar retroalimentación con el fin de establecer procesos de mejora de la satisfacción del cliente.
- Monitorear la satisfacción del cliente.

Todas estas actividades con sus relaciones respectivas son representadas en la figura

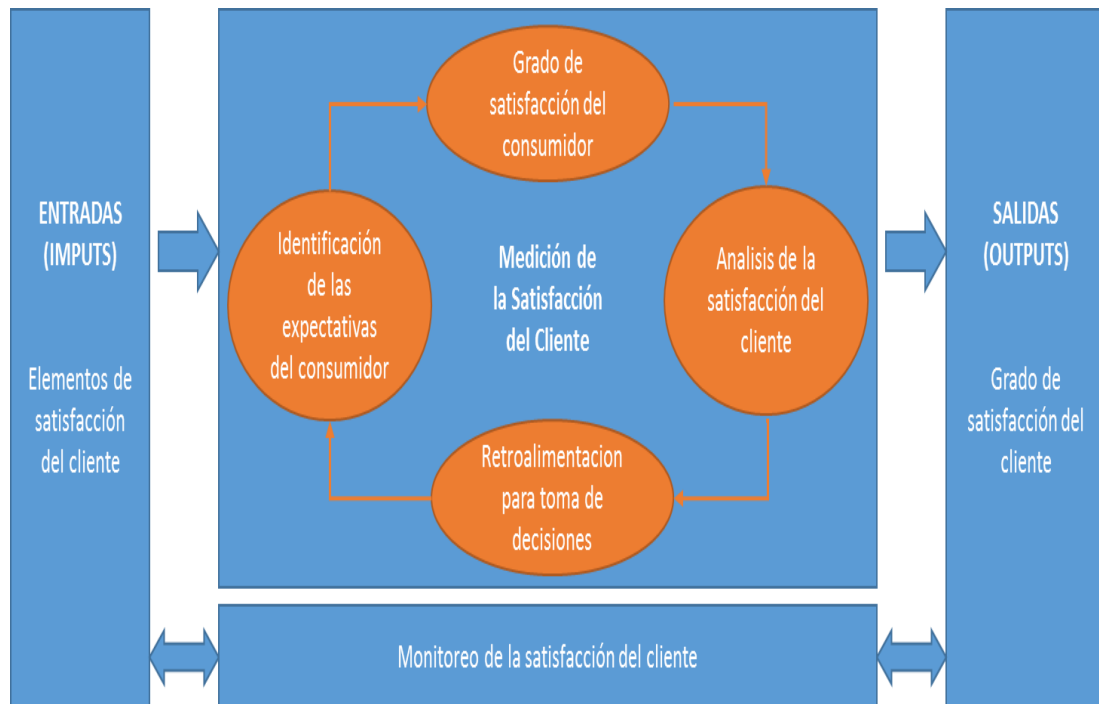


Figura 11. Actividades y relaciones para el seguimiento y medición de la satisfacción del cliente

Fuente: (International Organization for Standardization, 2012)

2.4.1. Identificación de las expectativas del cliente

Los negocios tienen la obligación de identificar quienes son sus clientes, mediante procesos de segmentación y la obtención de mercados reales o potenciales, con el fin de cubrir las expectativas que se tengan, y puedan servir como un elemento de intención de compra o un determinante para el consumo. La identificación de los clientes individuales permite estimar las expectativas y frecuencia que puedan tener al momento de consumir un producto, canalizando de esta manera el comportamiento del consumidor que permita gestionar proyectos o procesos de producción que generen un rendimiento y productividad adecuado para el negocio.

Al determinar las expectativas del cliente se debe considerar:

- Las necesidades básicas del cliente.
- Los requisitos legales existentes.
- Los deseos y gustos.
- Los datos demográficos, geográficos, psicográficos y conductuales.

Es importante reconocer que un cliente no siempre puede determinar todos los aspectos que se encuentran relacionados al producto, por lo que en los modelos conceptuales siempre se destaca entender las necesidades del cliente de forma clara y entendible, lo que permitirá cumplir con las expectativas del cliente al momento de medir los niveles de satisfacción del mismo.

2.4.2. Mediciones directas de la satisfacción del cliente.

La medición de la satisfacción del cliente debe identificar y seleccionar características que se encuentren relacionadas y que puedan servir como indicadores de medición al momento de evaluar el nivel de satisfacción del cliente.

El método que utilice el negocio para la recopilación de los datos que permitan evaluar los niveles de satisfacción del cliente dependen de:

- Tipo, número y distribución geográfica o cultural.
- Duración y frecuencia.
- Naturaleza del producto proporcionado.
- Propósito y costo.

Los negocios deben seleccionar un método de recolección de datos que se adecue a sus necesidades y el tipo de dato que se vaya a obtener, siendo el más común la encuesta, que puede ser cualitativa, cuantitativa, o ambos.

- Las encuestas cualitativas están diseñadas para determinar las características del producto, entrega o el negocio que se encuentren relacionadas con la satisfacción del cliente, con el fin de entender o explorar las percepciones y reacciones individuales.
- Los estudios cuantitativos son diseñados para medir el grado de satisfacción del cliente de forma numérica, se llevan a cabo para recopilar datos agregados, por medio de preguntas o criterios fijos, con el fin de determinar las tendencias o en el tiempo con respecto al comportamiento y satisfacción del cliente frente a las influencias del entorno.

El método de muestreo determina el número de clientes a ser analizados con el fin de medir la satisfacción del cliente para obtener datos fiables a mínimo costo, se puede

determinar estadísticamente para asegurar que los niveles de precisión y confianza, asegurándose de que la muestra resultante representa la población.

El desarrollo de las preguntas de satisfacción del cliente debe estar claramente definidas, determinando las áreas de interés, detallando la información acerca de la percepción del cliente, así mismo la escala de medición depende de cómo se han formulado preguntas.

2.4.2.1. Identificación y selección de características relacionadas con la satisfacción del cliente

Los negocios deben identificar el producto que se entrega y el servicio que se brinda con el fin de que la evaluación tenga un efecto significativo en la toma de decisiones al momento de plantear estrategias con respecto a la satisfacción del cliente, que se puedan agrupar en:

- Características del producto.
- Características de suministro.
- Características del negocio.

Las clasificaciones de las características seleccionadas permitirán reflejar la importancia relativa que se tiene al momento de establecer la percepción que tiene el

cliente, para lo que se debe establecer una encuesta a una determinada muestra con el fin de determinar y verificar la percepción e importancia que tienen los elementos evaluados.

2.4.3. Indicadores indirectos de la satisfacción del cliente

Los negocios además deben examinar las fuentes de datos existentes que permitan reflejar los niveles de satisfacción del cliente como son:

- Frecuencia o tendencia de quejas de los clientes.
- Frecuencia o tendencia en las devoluciones de producto, reparación, u otros indicadores de rendimiento del producto.
- Aceptación del cliente.
- Datos a través de la comunicación con los clientes.
- Informes de las encuestas por proveedores de los clientes, que revelen la percepción del cliente.
- Informes de grupos de consumidores que revelen la percepción del negocio y los productos por parte de los clientes y usuarios.
- Informes de los medios que revelen la percepción que se tiene del negocio y los productos.
- Estudios del sector o la industria.
- Informes de agencias reguladoras o publicaciones.

Todos estos datos permiten establecer las fortalezas y debilidades que puede tener un negocio o producto, ayudando a la toma de decisiones al establecer los indicadores en la medición de los niveles de satisfacción del cliente.

2.4.4. Análisis de los datos de la satisfacción del cliente

Los análisis de los datos deben proporcionar la información que incluye:

- Grado de satisfacción del cliente y su tendencia.
- Aspectos del producto o procesos que podrían tener un impacto significativo en la satisfacción del negocio.
- Información relevante sobre los productos y procesos de la competencia.
- Principales elementos de mejora continua o reingeniería de procesos.

Además, los datos deben ser revisados por errores, integridad y precisión, agrupándolos por categorías, para lo cual el método de análisis debe ser seleccionado en función del tipo de dato recogido y se pueden clasificar en:

- Análisis directo, respuestas del cliente a las preguntas específicas.
- Análisis indirecto, uso de varios métodos para identificar factores potencialmente influyentes.

Las dos categorías pueden ser utilizadas para extraer información a partir de datos de satisfacción del cliente con el fin de obtener información como:

- Satisfacción del cliente.
- Grado de satisfacción.
- Posibles causas y efectos relativos a la satisfacción del cliente.
- Lealtad de los clientes.

El análisis puede realizarse por diversos medios:

- Segmentación de datos para determinar fuentes de variabilidad.
- Relevancia de las características del producto.
- Consistencia de los resultados.

2.4.5. Retroalimentación a proporcionar para la mejora

La información de satisfacción del cliente debe dirigirse a las funciones apropiadas para mejorar los productos, procesos o estrategias, con el fin de servir a los objetivos organizacionales que identifique o establezcan los procesos a revisar y deba ser comunicada, para la formulación de planes de acción para la mejora, que deban tener un seguimiento de los resultados frente a las expectativas del cliente, o asuntos

relacionados con la percepción del cliente sobre el producto entregado, para de ese modo mejorar la satisfacción del consumidor.

2.4.6. Seguimiento de la satisfacción del cliente

El seguimiento de las medidas adoptadas busca mejorar la satisfacción del cliente y la eficacia de dichas acciones, examinando las fuentes de datos de la satisfacción del cliente, tanto directos como indirectos, para la validez y relevancia de la información, la naturaleza y el alcance de la información depende las necesidades y objetivos, y pueden incluir:

- Tendencias de satisfacción del cliente.
- Información comparativa con otras empresas u otros productos de la empresa.
- Debilidades y fortalezas de los productos, procesos, prácticas o el personal.
- Desafíos u oportunidades potenciales.

Con el fin de evaluar la eficacia de las medidas adoptadas, se debe verificar la consistencia de la información que debe ser validada, así como la identificación de los indicadores de rendimiento relevantes.

2.5. MANTENIMIENTO Y MEJORA DE LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

Los negocios deben realizar periódicamente procesos de mantenimiento y mejora de los procesos de seguimiento y medición con el fin de tener una herramienta adecuada para la medición de los niveles de satisfacción del cliente, asegurando la eficacia y eficiencia de la información obtenida, de tal forma que sea actual, pertinente y útil para la toma de decisiones por lo que debe incluir:

- La existencia de un plan, calendario y procedimiento definido.
- Proceso de selección de clientes.
- Proceso para la captura de las expectativas del cliente.
- Indicadores indirectos de la satisfacción del cliente.
- Métodos y procesos para la medición directa de la satisfacción de los clientes.
- Componentes y pesos relativos que reflejen las prioridades.
- Proceso de validación de la información.
- Proceso de revisión de la información.
- Proceso para la retroalimentación de la información.
- Identificación de obstáculos y ayudas en la comunicación de la información.

2.6. OTRAS HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

2.6.1. Brand Equity

Es un sistema que incluye una serie de preguntas y sirve para planear o evaluar las acciones, identificando las áreas que deben mejoradas o cambiadas, explica las condiciones del cliente en cada una de las variables, para lo cual se mide (Keller, 2013, págs. 141 - 259):

- Conocimiento
 - ¿Qué marcas conoce o ha oído mencionar? Primera respuesta corresponde al Top of mind y segunda respuesta Share of mind.
 - ¿De esta lista cuáles conoce o ha oído mencionar? Conocimiento ayudado.
- Familiaridad
 - ¿Qué marcas ha comprado alguna vez? Marcas que ha comprado.
 - ¿Cuáles son las marcas que considera seriamente comprar?, Posibilidad de compra.
- Calidad
 - Se obtiene a través de una escala de Likert en la que se toma en cuenta “Totalmente de Acuerdo” a “Totalmente en Desacuerdo” tomando en

cuenta la calidad de la marca, al correlacionar los atributos y los beneficios.

- Relevancia y Diferenciación
 - Se obtiene a través de:
 - Cubre necesidades.
 - Satisfacción.
 - Diferencia con otras marcas.

Se analizan las diferencias y beneficios mediante un análisis de cuadrantes.

- Lealtad
 - Se obtiene a través de:
 - Disposición a recomendar a un amigo o familiar.
 - Selección de marca en primer lugar.
 - Analizan de los clientes leales, neutrales y en riesgo.

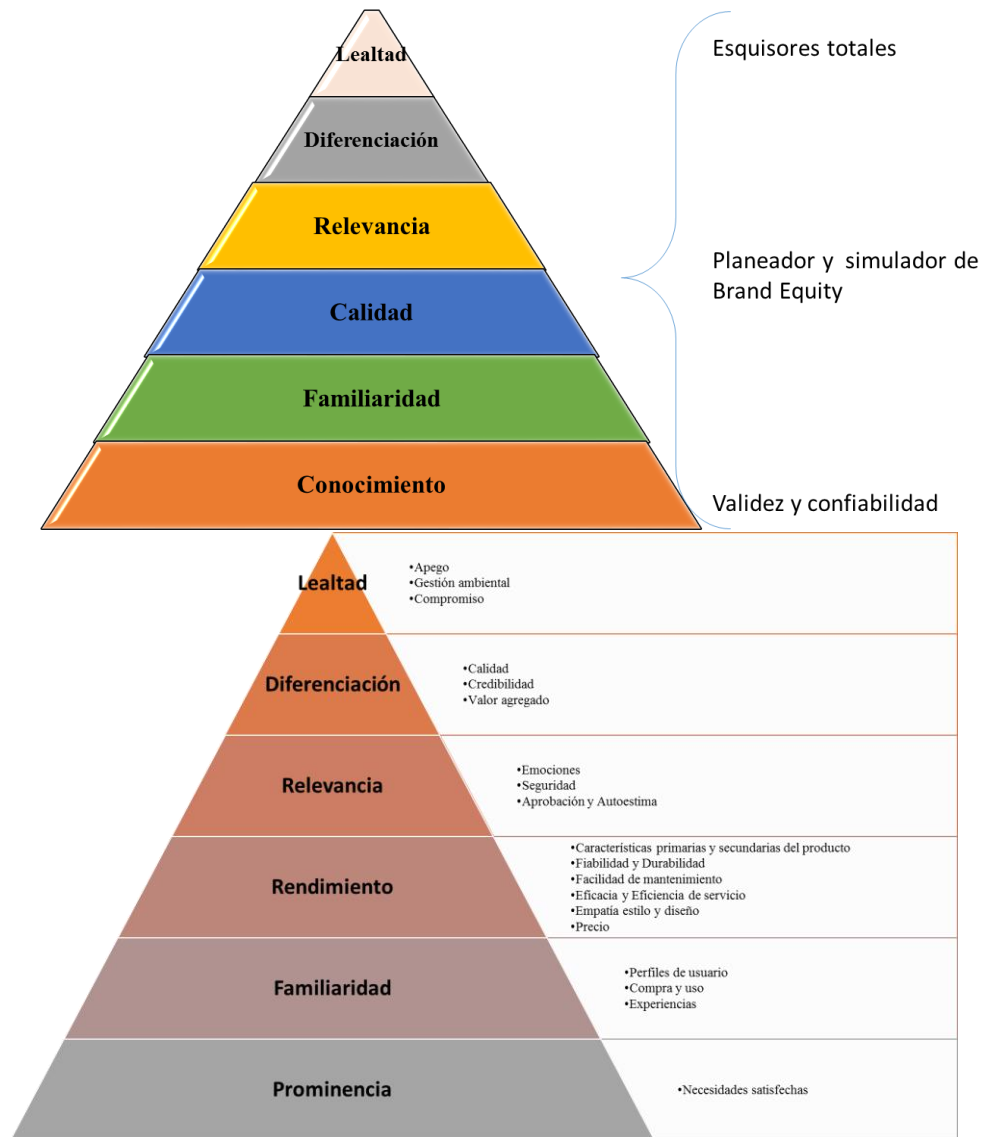


Figura 12. Medición de Brand Equity
Fuente: (Keller, 2013, pág. 108)

- **Esquismos totales:** Se calculan en base a puntajes totales estandarizados de cada variable comparando entre cada una y observando de mejor o peor.
- **Planeador y simulador de Brand Equity:** Las variables son sumables que toma en cuenta incrementos.
- **Validez y confiabilidad:** Es un procedimiento científico comprendido por escalas que aseguran la respuesta de cada pregunta.

2.6.2. Modelo Disney de Atención al Cliente

Hace referencia de cómo Disney ha logrado la lealtad de sus clientes, considerando al personal como negociadores y competidores contra otras empresas, y no así con sus consumidores, dando una visión interna de cómo se debe ofrecer un servicio de excelencia, diseñando métodos de producción, instrumentos de cuidado, vigilando los procesos y mejorando los métodos (Connella, 2011).

En este modelo identifica como competencia a cualquier persona con la que el cliente le puede comparar a uno, elevándole las expectativas sin importar el giro del negocio, juzgándolo no solo por la experiencia adquirida, entrega, servicio o atención brindada, al tomar en cuenta que los clientes internos también buscan las mismas cosas (Connella, 2011).

En los espacios de atención, la gente que realiza el servicio se encuentra feliz y no necesariamente por encontrarse comprometido con la empresa, sino debido a que son altamente proactivos en sus actividades al momento de participar en el proceso de atención al cliente, a que todos efectúan cualquier tipo de tarea, interactuando con los clientes, cuidando todos los detalles estableciendo un nivel de exageración en el servicio y bienestar, siendo un logro en cada día, aplicada como parte de la cultura organizacional, mediante la asignación de recursos para que puedan afectar en la experiencia de cada cliente, tomando en cuenta que cada detalle, al cual se le presta

atención permite elevar la lealtad de los clientes, lo que definiría como pregunta ¿Hasta dónde se quiere prestar atención en los detalles? (Connella, 2011).

Tomando en cuenta que en el diseño no existe un límite, manteniéndose en el concepto de debe existir siempre una tormenta de ideas que permita diseñar y construir, lo que hace que cada integrante sea dinámico y amistoso, permitiéndole explicar cualquier actividad que se realiza en el momento y en cada situación en la que se debe auxiliar a un cliente (Connella, 2011).

Con respecto al impartir con el ejemplo en las acciones que se realizan, debe tomarse en cuenta el cómo se hace y no la forma en la que se hace, permitiéndole dar una experiencia diferente, al utilizar la mayor cantidad de palabras e impartíendola de una forma positiva, lo que se encontraría representado dentro de la cultura organizacional, teniendo la posibilidad de crear valor (Connella, 2011).

El que todas las personas puedan realizar todas las actividades no solo es parte de una cultura organizacional, si no también parte de una política de liderazgo, creando una atmosfera donde todos quieren estar, cuidando siempre la imagen tanto visual como para cada uno de los sentidos, siendo el que dirige el cliente, desvaneciendo cualquier jerarquía de mando de ser necesario, lo que ayuda al empoderamiento de las personas y dándoles un nivel de autoridad (Connella, 2011).

El dar el ejemplo en lo que se practica, el demostrar un compromiso por la calidad, debe ser parte de la vida, ya que una persona puede alejarse de la empresa, pero la empresa siempre debe mantenerse, aprendiendo de este tipo de actividades una forma de vida y no solo una forma de trabajo, pensando que la empresa siempre está junto a la persona, al convertirse en un sentido común, práctico y lógico (Connella, 2011).

Aun cuando un cliente no pese dentro de las actividades de la empresa hay que tomar en cuenta que los detalles deben ser importantes rayando en el fanatismo y la exageración, siendo una forma para hacerles saber a los clientes lo importantes que son y permitiéndole a los empleados recordar que en cualquier puesto se tenga o no contacto con el cliente la importancia que puede tener. Otro punto importante es aprende a trabajar en equipo, predicándolo con el ejemplo como una experiencia para los clientes (Connella, 2011).

La medición de la satisfacción del cliente en este método se los realiza por medio de supersaludadores, que corresponde a personas que van caminando por las instalaciones y tienen la posibilidad de responder a emergencias, además de ir encuestando a cada cliente mediante el uso de herramientas portátiles que les permite registrar cada una de las respuestas inmediatamente y todos los días, lo que permite sumar y generar información como un método de retroalimentación, que contribuya a la generación de procesos de mejora continua y reingeniería de procesos, amenizando las entrevistas con imágenes corporativas, lo que le permite al cliente tener una experiencia diferente al momento de evaluar la calidad (Connella, 2011).

Es importante hacer encuestas, además de tener otro tipo de fuentes de información, ya que en muchos casos el malestar es en el cliente interno y no externo, lo que hace difícil la toma de decisión al momento de realizar cambios, así también como de cuando se debe hacer el cambio, lo que identifica la importancia al determinar cuándo se debe escuchar una queja o una sugerencia para ser atendida, lo que obliga a las empresas a tener puestos de escucha de sugerencias o de situaciones que se pueden dar dentro de los clientes, como es el caso de una fecha de cumpleaños o algo especial para cada persona, permitiendo dar una atención especial y personalizada, en cuanto a la forma de una escucha formal, esta se debe realizar mediante la recopilación de datos por encuestas, y la informal debe buscar atender algo específico (Connella, 2011).

El ignorar la información que un empleado puede dar, permitirá pasar por alto la información de una fuente importante con respecto al comportamiento de los clientes, lo que limitaría la capacidad para detectar deficiencias de atención, lo que implica que ninguna fuente es suficiente al momento de recabar información, por lo que debe ponerse la mayor atención, con las mejores y más sencillas herramientas, mediante la utilización del marketing y los grupos de enfoque, lo que permitirá a la empresa tener la capacidad para cumplir con las expectativas del cliente, cubriendo la base del problema, al asegurarse que no sea concurrente (Connella, 2011).

Es importante saber reconocer los éxitos que tiene uno de los integrantes, al momento en que un cliente agradece el servicio brindado, de forma inmediata y no esperando reuniones grupales, lo que permite establecer un sistema de incentivos al generar

recompensas por cada actividad que consiga un logro positivo en el manejo de atención al cliente dependiendo el área y la responsabilidad que pueda ser reconocido posteriormente (Connella, 2011).

Los lineamientos que rigen las normas de atención al cliente son (Connella, 2011):

- Buscar un contacto visual y físico con los clientes.
- Sonreír como un sentido de atención.
- Sobrepasar las expectativas individuales.
- Brindar una calidad sobresaliente en el servicio.
- Saludar y dar la bienvenida a cada cliente potencial o real.
- Mantener normas personales de calidad en el trabajo.
- Ir más allá de las obligaciones del puesto.
- Demostrar iniciativa y llevarlas a la acción.
- Preserva el sentido de una experiencia de calidad a los clientes.

Las recompensas deben ser ganadas, lo que permitirá reconocer la calidad de servicio, iniciativa y acción realizada por cada integrante, reflejándose en la conducta, además de establecer y señalar los errores y no logros que se han tenido, buscando mantener elevada la motivación dentro del grupo de trabajo, buscando establecer tres logros positivos, por cada negativo que se tenga, exigiendo una retroalimentación por parte de todos cuando existe un reclamo, y sancionando a la persona que no comunique (Connella, 2011).

La ausencia de retroalimentación desmotiva a las personas haciendo que las mismas renuncien a sus compromisos, lo que contribuye en la disminución en la satisfacción del cliente, ya que existe una relación entre la satisfacción del empleado y la del cliente, por lo que es importante la compensación económica y psicológica, manteniendo los balances (Connella, 2011).

Los productos adicionales para el éxito son la arrogancia y la complacencia, ya que una empresa que no se equivoca, no innova, lo que define que para alcanzar el éxito no hay que evitar los errores, lo importante es corregirlos en el menor tiempo posible (Connella, 2011).

Todos los integrantes de una empresa son relevantes para conseguir los logros al momento de establecer procesos de calidad de servicio, mediante la interrelación interdepartamental, eliminando a las personas que solo actúan según sus funciones y para sus áreas, permitiendo que las personas se sientan clientes de la empresa y no de un área específica (Connella, 2011).

La calidad en la atención al cliente puede impresionar y satisfacer, por lo que se debe trabajar en este aspecto como una habilidad y una actitud positiva que responda un requerimiento de lo que realmente se necesita, permitiéndole escuchar e interactuar con el cliente interno y externo, conociendo de esta manera cómo se deben realizar las cosas en el futuro, lo que hace del escuchar uno de los valores reales al momento de buscar una mejor atención al cliente; además del requerimiento que tienen las

personas por una adecuada inducción y capacitación de lo que la empresa espera de cada integrante, sin importar lo inteligente o capaz, lo que permitirá a la organización desarrollar al personal y crecer en beneficios económicos para la empresa. Por lo que, al personal, además de motivarlo se debe buscar un sistema para que se lo pueda apoyar (Connella, 2011).

La fidelización de los clientes comienza actuando de forma inmediata al corregir situaciones desde los detalles, antes de priorizar las urgencias; una persona apasionada es mejor que varios interesados (Connella, 2011).

3. PROPUESTA DE MODELO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS DE COMUNICACIÓN AVANTE, BASADO EN LA NORMA ISO/TS 10004:2012.

El presente capítulo pretende establecer la planificación del seguimiento y medición de la satisfacción del cliente, lo que permitirá evaluar las actividades aplicadas, estableciendo un proceso de mantenimiento y mejora en los procesos que busquen un beneficio en la implementación del modelo.

3.1. PLANIFICACIÓN DEL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

En el acápite siguiente se pretende establecer los conceptos y flujo de los procesos que permitan ayudar al desarrollo del modelo para el mejoramiento de la calidad del servicio.

3.1.1. Proceso de atención al cliente

3.1.1.1. Concepto de proceso

La Norma ISO 9000:2005 lo define: “Proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elemento de entrada en resultados”.

3.1.1.2. Concepto de procedimiento

La Norma ISO 9000:2005 lo define: “Procedimiento es la forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso”

3.1.1.3. Descripción del nuevo procedimiento de atención al cliente

- Ingreso del cliente a AVANTE.
- Toma de turno para ser atendido según número de clientes.
- Requerimiento por parte del cliente al supervisor asignado según necesidad presentada.
- Prestación de servicio según necesidades presentadas.
- Revisión de existencias en inventario.

- Demostración del producto al cliente sobre especificaciones, características y valores.
- En caso de no existir el producto se ofrece alternativas al cliente y si no se cumple con expectativas se ve en proveedor y posible fecha de entrega de requerir el cliente.
- Selección del producto o servicio.
- Generación de contrato y factura electrónica.
- Cancelación de valores según forma de pago contratada.
- Cobro de los valores asignados en caja.
- Regularización de línea.
- Entrega del producto o verificación de funcionamiento de servicio contratado.
- Acta de entrega de equipos y contrato.
- Registro de venta.

3.1.1.4. Flujograma del nuevo proceso

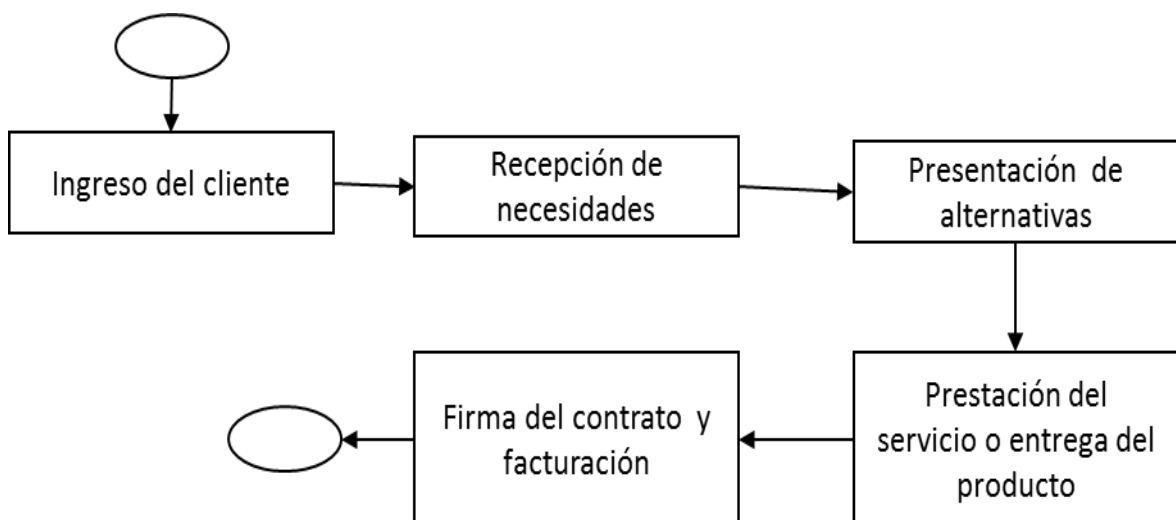


Figura 13. Flujograma del Macro proceso propuesto
Fuente: Investigación de campo

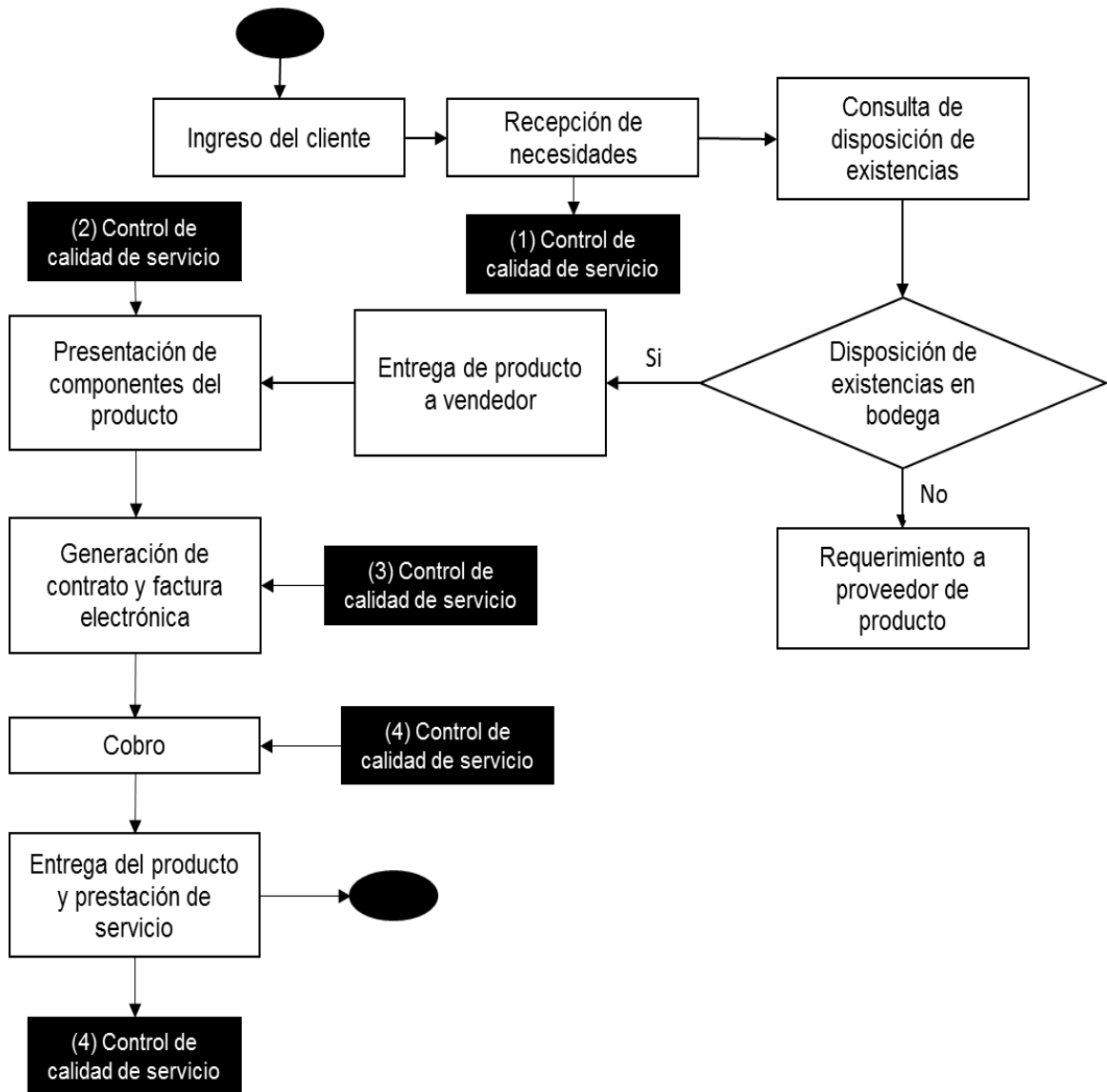


Figura 14. Flujograma del Micro proceso propuesto
Fuente: Investigación de campo

- (1) Control de Calidad de Servicio, corresponde al primer contacto con el cliente, mediante una revisión de la atención que se brinda, incluye la revisión de supervisores o demás empleados que puedan brindar un soporte.
- (2) Control de Calidad de Servicio, comprende al control de revisión de productos, satisfacción en cuanto al cumplimiento de las necesidades del cliente, definidas por la calidad del producto y precio.

- (3) Control de Calidad de Servicio, respecto a los valores facturados que correspondan al valor dado por el vendedor y que estén acorde al entendimiento del cliente y aceptación del mismo.
- (4) Control de Calidad de Servicio, correspondiente al servicio post venta, comprobación de que todo el servicio recibido haya satisfecho las necesidades presentadas por el cliente.

3.1.2. Definición del propósito y los objetivos del modelo propuesto

- Solucionar los problemas que se presenten al momento de contratar o revisar un servicio brindado anteriormente.
- Generar una relación empresa – cliente, que permita al cliente sentirse apoyado y comprometido por la empresa, fidelizando la marca y los productos entregados.
- Establecer un compromiso de calidad de servicio dentro del personal, que fije metas y estándares de atención al cliente, apoyado por sus compañeros de trabajo.
- Establecer normas de seguimiento a reclamos, búsqueda de soluciones y compromiso con el cliente.
- Generar un compromiso de apoyo interno que mejore la relación entre grupos departamentales que se refleje en el cumplimiento de atención al cliente al entregar los productos en los tiempos requeridos y con las características establecidas.

- Promocionar sistemas de agenda de citas, que evite a los clientes largos tiempos de espera, y que permitan dar seguimiento a los problemas u oportunidades potenciales.
- Desarrollar un plan de incentivos al mejor empleado, referente al proceso de atención, que no necesariamente corresponde al proceso de venta, como puede ser recepción, direccionamiento, o un manejo de recepción física o telefónica.
- Definir estándares de atención al cliente en base a cuestionamientos internos del personal y reclamos generados por el cliente.
- Gestionar una estructura para el manejo de problemas y quejas.

3.1.3. Determinación del alcance y la frecuencia del modelo propuesto

Tabla No. 9:
Determinación del alcance y frecuencia

Control	Alcance	Frecuencia
Preventa		
(1) Control de Calidad de Servicio, corresponde al primer contacto con el cliente, mediante una revisión de la atención que le están brindando, con la revisión de supervisores o demás empleado que puedan brindar un soporte.	Todos los clientes	Diario
(2) Control de Calidad de Servicio, comprende al control de revisión de productos, satisfacción en cuanto al cumplimiento de las necesidades del cliente, definidas por la calidad del producto y precio.	Todos los clientes que han tomado la decisión por un producto	Diario
(3) Control de Calidad de Servicio, respecto a los valores facturados que correspondan al valor dado por el vendedor y que estén acorde al entendimiento del cliente y aceptación del mismo.	Todos los clientes que han seleccionado un producto y han tomado la decisión de compra	Diario
(4) Control de Calidad de Servicio, correspondiente al servicio post venta, comprobación de que todo el servicio recibido haya satisfecho las necesidades presentadas por el cliente.	Todos los clientes que han comprado un producto	Diario
(5) Control de Calidad de Servicio, corresponde seguimiento de la calidad del producto entregado, revisión de cumplimiento de los requerimientos generados por el cliente.	Todos los clientes que hayan adquirido un producto, o presenten un reclamo en cuanto a mantenimiento	Mensual
(6) Control de Calidad de Servicio, Define el control de calidad brindado a los clientes posteriores a la utilización de un servicio brindado por la empresa.	Todos los clientes que han sido atendidos por la empresa	Mensual

Fuente: Investigación de campo

3.1.4. Determinación de los métodos de implantación y las responsabilidades del modelo propuesto

Tabla No. 10:
Determinación de métodos de implantación y responsabilidad

Control	Implantación	Responsabilidad
Preventa		
(1) Control de Calidad de Servicio, corresponde al primer contacto con el cliente, mediante una revisión de la atención que le están brindando, mediante la revisión de supervisores o demás empleado que puedan brindar un soporte.	Implementación de software y hardware para puntuación de servicio y sistema de recepción de reclamos recibidos en punto de atención al cliente	Departamento de marketing, atención al cliente
(2) Control de Calidad de Servicio, comprende al control de revisión de productos, satisfacción en cuanto al cumplimiento de las necesidades del cliente, definidas por la calidad del producto y precio.	Implementación sistema de recepción de reclamos recibidos y atención solución de productos por problemas de manteniendo en punto de atención al cliente, con sistema de encuestas online y telefónico de puntuación de servicio brindado post venta	Departamento de marketing, atención al cliente y departamento técnico
(3) Control de Calidad de Servicio, respecto a los valores facturados que correspondan al valor dado por el vendedor y que estén acorde al entendimiento del cliente y aceptación del mismo.	Implementación de software y hardware para puntuación de servicio en punto de atención al cliente y sistema de recepción de reclamos recibidos a punto de atención al cliente, sistema de encuestas online y telefónico de puntuación de servicio brindado post venta	Departamento de marketing, atención al cliente, caja
(4) Control de Calidad de Servicio, correspondiente al servicio post venta, comprobación de que todo el servicio recibido haya satisfecho las necesidades presentadas por el cliente.	Implementación de software y hardware para puntuación de servicio y sistema de recepción de reclamos recibidos en punto de atención al cliente, sistema de encuestas online y telefónico de puntuación de servicio brindado post venta	Departamento de marketing, atención al cliente, departamento técnico, caja
(5) Control de Calidad de Servicio, corresponde seguimiento de la calidad del producto entregado, revisión de cumplimiento de los requerimientos generados por el cliente.	Sistema de encuestas online y telefónico de puntuación de servicio brindado post venta para puntuación de servicio brindado y recepción de quejas	Gerencia de Marketing
(6) Control de Calidad de Servicio, Define el control de calidad brindado a los clientes posteriores a la utilización de un servicio brindado por la empresa.	Sistema de encuestas online y telefónico de puntuación de servicio brindado post venta para puntuación de servicio brindado y recepción de quejas	Gerencia de Marketing

Fuente: Investigación de campo

3.1.5. Asignación de recursos del modelo propuesto

Tabla No. 11:
Asignación de recursos

Control	Recursos
Preventa	
(1) Control de Calidad de Servicio, corresponde al primer contacto con el cliente, mediante una revisión de la atención que le están brindando, mediante la revisión de supervisores o demás empleado que puedan brindar un soporte.	Hardware, Software, Humano, Recurso Financiero
(2) Control de Calidad de Servicio, comprende al control de revisión de productos, satisfacción en cuanto al cumplimiento de las necesidades del cliente, definidas por la calidad del producto y precio.	Hardware, Software, Humano, Recurso Financiero
(3) Control de Calidad de Servicio, respecto a los valores facturados que correspondan al valor dado por el vendedor y que estén acorde al entendimiento del cliente y aceptación del mismo.	Hardware, Software, Humano, Recurso Financiero
(4) Control de Calidad de Servicio, correspondiente al servicio post venta, comprobación de que todo el servicio recibido haya satisfecho las necesidades presentadas por el cliente.	Hardware, Software, Humano, Recurso Financiero
(5) Control de Calidad de Servicio, corresponde seguimiento de la calidad del producto entregado, revisión de cumplimiento de los requerimientos generados por el cliente.	Hardware, Software, Humano, Recurso Financiero
(6) Control de Calidad de Servicio, Define el control de calidad brindado a los clientes posteriores a la utilización de un servicio brindado por la empresa.	Hardware, Software, Humano, Recurso Financiero

Fuente: Investigación de campo

3.2. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL MODELO PROPUESTO

Con el fin de realizar un seguimiento y la correspondiente medición de las actividades implementadas para medir la satisfacción del cliente, se detalla la manera en que se identificarán las expectativas y satisfacción del cliente.

3.2.1. Perspectiva del cliente en base al modelo propuesto

Para la identificación de las necesidades del cliente tanto mayoristas como minoristas se realizarán encuestas online y telefónicas, además de la gestión de reclamos y soluciones, mediante veedores en los puntos de atención al cliente, que serán compañeros de trabajo del área o cualquier departamento que pueda dar apoyo, los demás trabajadores al momento de ver que un cliente tiene un problema y no sabe a quién o como solucionar contarán con medios de comunicación interna como herramienta en la gestión de procesos de calidad para dar respaldo a los clientes, en el momento de presentarse problemas o quejas.

Los problemas y quejas se manejarán mediante buzón en lugares específicos en cada área de atención al cliente para recepción de información, además de buzones online en la página web y Facebook, direccionándose los problemas o quejas a los encargados de cada área, con el fin de que se dé una posible solución.

Tabla No. 12:
Clientes por tipo de producto

Producto	Nº clientes	%
Recargas	450	38,5%
Tarjetas	350	29,9%
Celulares	120	10,3%
Chip	250	21,4%
TOTAL	1170	100,0%

Fuente: Investigación de campo

3.2.2. Mediciones directas de la satisfacción del cliente del modelo propuesto

Con el fin de tener una medición directa de la satisfacción del cliente, se establece la elaboración de encuestas que puedan detallar y valorar los cambios que se han realizado en el tiempo evidenciando la eficacia de los resultados del trabajo realizado; datos que son generados mediante un proceso estadístico descriptivo en base a poblaciones semejantes en el tiempo que permitan verificar la validez de los datos.

3.2.3. Determinación de las expectativas del cliente del modelo propuesto

- Requisitos establecidos por el cliente

Tratándose de tecnología el cliente busca la capacidad para obtener los últimos productos en celulares en el mercado como herramienta de comunicación, en los

planes telefónicos propuestos buscan la mayor velocidad y capacidad de servicio de internet, el mayor tiempo aire y los mejores beneficios en servicio adicionales a costos que permitan representar un precio/beneficio adecuado.

- Requisitos implícitos cliente

Los requisitos implícitos al momento de contratar un servicio de comunicaciones, para el cliente incluye una cobertura en la totalidad de lugares geográficos que pueda visitar sin fallas ni pérdida de señal, minutos básicos de comunicación y mensajería, además de redes sociales ilimitadas en planes de internet.

- Requisitos legales y reglamentarios

En los requisitos legales, se debe cumplir con lo definido en las leyes correspondientes a la comunicación y la defensoría del consumidor.

3.2.4. Identificación de características relacionadas con la satisfacción del cliente del modelo propuesto

- Características de producto

El servicio producto corresponde a un servicio de comunicaciones móviles con cobertura de señal a nivel nacional e internet dentro de los diferentes planes de prepago y post pago.

- Características de entrega

El servicio se realiza mediante cobertura de señal en bandas o frecuencias que ocupa la operadora de ondas electromagnéticas a nivel nacional mediante antenas con una red de estaciones y una central telefónica.

Para el caso de los teléfonos móviles, se realiza mediante una verificación de stock en inventarios y el pago correspondiente del equipo.

- Características de la organización

La organización funciona en forma piramidal con el fin de establecer un nivel de jerarquía al momento de ejercer las funciones operativas de la empresa y generar un elemento de presencia dentro del cliente.

3.2.5. Indicadores indirectos de la satisfacción del cliente del modelo propuesto

Los indicadores de medición indirectos para la empresa Avante, corresponden a aspectos que están dirigidos con la presentación del servicio y condiciones de uso, además de la atención brindada por cada uno de los empleados el cual genera un valor agregado y constan en sistemas online dentro de la página web y buzones de quejas dentro de las instalaciones, estos indicadores miden:

- Cantidad de soluciones brindadas a las quejas presentadas por usuarios o consumidores potenciales en buzón de quejas.
- Tratamiento de reclamos realizados online por parte del servidor y asistente al que se haya referido la queja.
- Cantidad de clientes que se fidelizan mensualmente según contrato de vencimiento.
- Cantidad de clientes nuevos que no se han registrado anteriormente con la empresa.
- Cantidad de clientes que hayan sido registrados anteriormente que por un periodo mayor a un año hayan dejado de usar el servicio.
- Cumplimiento de entregas en productos que no había en existencias.
- Fallas de sistema del servicio brindado mensualmente.

3.2.6. Aplicación del control de la satisfacción del cliente del modelo propuesto

Las mediciones directas de satisfacción del cliente se realizan mediante encuestas de tipo cuantitativo que busca establecer tendencias estadísticas, mediante el uso de preguntas cerradas, en punto de venta de forma presencial con el cliente, explicándole los objetivos y tiempo de duración, además se da un premio por su participación al momento de realizar el cual está compuesto por recarga u otro tipo de elementos promocionales (Anexo 1).

3.2.7. Selección de tamaño de la muestra y método de muestreo del modelo propuesto

La selección del tamaño de la muestra es en base a un cálculo no probabilístico, es decir mediante un valor definido por la gerencia el cual es sustentado en relación a la cantidad de clientes que visitan la empresa y los cuales se les brinda el servicio mediante un método de bola de nieve con el fin de cumplir la totalidad de encuestas requeridas que para el caso en estudio es de 56.

La medición de estándares de satisfacción de atención brinda al cliente se realizará mediante encuestas online dadas por servicios de redes sociales, utilizando tab suvay (encuestas de pestaña) con el fin de establecer estándares que deben servir como

elementos de medición y para mejora de procesos que se ven reflejados en la productividad de la empresa.

Para los valores de medición insitu, se establece un hardware en el lugar que de calificaciones al cliente de 1 a 5 con verificadores, que permita establecer si un empleado se calificó a si mismo posterior a la visita del cliente mediante manejo de video de los espacios y gestión de valores empresariales entre el personal, para lo cual se definirán indicadores de cumplimiento, eficiencia, eficacia y gestión.

3.2.8. Desarrollo de preguntas sobre satisfacción del cliente del modelo propuesto

Las preguntas son de tipo cualitativo, cerradas y de múltiple selección con el fin de establecer un elemento de fácil conteo y verificación de la información.

3.2.9. Recopilación de los datos de satisfacción de cliente del modelo propuesto

La recopilación de los datos para el desarrollo de información se realizó mediante encuestas en los diferentes puntos de atención al cliente como son recepción, área de

ventas, caja y post venta o servicio técnico, mediante una serie de preguntas de tipo cerrada.

3.2.10. Análisis de los datos de la satisfacción del cliente del modelo propuesto

Para el análisis de los datos se utilizarán la recolección de bases de datos y se obtendrán indicadores mensuales en forma personal, grupal por área y general de la empresa, establecido en valores en punto caliente (lugar de atención), y como encuesta en frío (seguimiento post venta), además mediante recolección de quejas, todas permitirán obtener un estándar de calificación para la evaluación, dando puntajes y ponderación a cada uno de las categorías.

Calificación post atención al cliente	40%
Calificación en punto de atención al cliente	30%
Calificación de quejas solucionadas y no solucionadas	20%
Calificación de apoyo como soporte a otras áreas por atención al cliente	10%

Estos valores servirán para evaluar la iniciativa que tienen los empleados al momento de atender al cliente y gestionar las quejas y problemas, además de ser un elemento de apoyo para el desarrollo de incentivos y gestión en la mejora de procesos.

3.2.11. Preparación de los datos para el análisis del modelo propuesto

Para el mayor entendimiento de la información y procesamiento de los datos los mismos son ingresados en una base de datos por columna los cuales pueden ser manejados en diferentes sistemas de análisis estadístico como son el Excel y PSS, en el caso de ser requeridos por parte de directivos o gerencia.

3.2.12. Determinación del método de análisis del modelo propuesto

El método de análisis es en base a tablas de contingencia y estadística descriptiva que pueda ser representado en gráficos de Pie, para su posterior comparación.

3.2.13. Realización del análisis del modelo propuesto

El análisis de los datos se realiza mensualmente en base a las encuestas establecidas que han sido recopilados conforme a los requerimientos de gerencia, con el fin de establecer elementos comparativos que determinen una mejora y puedan ser verificados posteriormente como línea base para otros estudios.

3.2.14. Validación del análisis del modelo propuesto

La información es validada mediante llamadas telefónicas al azar de una serie de encuestas confirmando que realizado la encuesta y que la información entregada ha sido manejada por la persona que recibió el servicio.

3.2.15. Informe de resultados y recomendaciones del modelo propuesto

El informe de los resultados contiene las tablas de contingencia que muestran los resultados generados, así como los grafico de pie que permita una visualización en la gestión de calidad realizada, además de posibles recomendaciones que se puedan hacer para disminuir o eliminar errores que se estén cometiendo en el servicio brindado.

3.2.16. Satisfacción del Cliente del modelo propuesto

Los mecanismos de retroalimentación están compuestos por los sistemas de evaluación en los que se definirán los requerimientos de capacitación según las calificaciones obtenidas, además de los temas requeridos en base al manejo de quejas y problemas recurrentes. Hay que tomar en cuenta que este sistema no debe ser tomado como un mecanismo para definición de movimientos de puestos de trabajo, debido a que podría generar inseguridad en el personal estableciendo mayores índices de rotación, por lo que se debe fijar como meta primero la satisfacción del cliente

interno que sirva como una imagen para el cliente externo, tomando en cuenta que “UN CLIENTE INTERNO SATISFECHO” genera “UN CLIENTE EXTERNO SATISFECHO” como política de manejo en el área de marketing y recursos humanos de la empresa.

3.2.17. Seguimiento cliente del modelo propuesto

El seguimiento de la satisfacción al cliente fue realizado en caliente, es decir al momento en que se le brinda el servicio; así como también en frío es decir posterior al servicio, con el fin de obtener elementos que permitan dar a conocer los problemas presentados, y las soluciones que se le han brindado.

3.2.18. Examen de clientes seleccionados y de los datos recopilados del modelo propuesto

Los clientes son seleccionados al azar en base a los servicios brindados y si existieron quejas o algún problema presentado en los servicios prestados, permitiendo recopilar datos de clientes nuevos y usuarios de varios años de la marca.

3.2.19. Seguimiento de las acciones tomadas para mejorar la satisfacción del cliente del modelo propuesto

Para el seguimiento de las acciones tomadas, se solicitará a los clientes que han presentado una queja responder un cuestionario que valide el servicio brindado y su posterior solución a los problemas. En caso de que no haya sido solucionado el problema o se presente un grado de insatisfacción se generara un posterior informe de los problemas presentados y soluciones propuestas.

3.2.20. Evaluación de la eficacia de las acciones tomadas del modelo propuesto

Los procesos de evaluación y seguimiento, como un sistema de control de atención al cliente deben estar dado no solo por una máquina de verificación de calidad, si no como un medio de integración entre el cliente externo y la empresa, por lo que los procesos deben ser continuos, señalados en los instrumentos de validación de resultados, con el fin de generar estrategias estos resultados deben ser validados mensualmente lo que permitirá establecer tácticas para los problemas o quejas no solucionadas que pueden estar reflejadas en toma de decisiones gerenciales sobre los temas en cuestión, como una reingeniería de procesos o mejora continua en el caso de que estos sean recurrentes o que estén generados por la gestión operativa normal de la empresa.

3.3. MANTENIMIENTO Y MEJORA DE LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL MODELO PROPUESTO

Todos los procesos deben ser validados mensualmente, con tomas muestrales del hardware, software utilizado, además mediante la gestión de clientes fantasmas que verifiquen y validen los resultados generados insitu, además de la desvinculación del manejo de quejas directas con filtros que ayuden al departamento de marketing y las gerencias de la empresa a captar situaciones inusuales de funcionamiento, con el fin de tomar los correctivos necesarios según los casos y nivel de riesgo.

3.4. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

En base a los resultados obtenidos se puede establecer que la empresa con el fin de obtener resultados que generen valor agregado dentro de sus procesos de calidad, requiere de la implementación de estrategias y herramientas que busquen establecer un mecanismo para la evaluación de la atención al cliente, con lo que se cree que es necesario establecer un manual técnico que vincule las acciones con los valores y ética difundida por la institución detallando:

- Los planes de acción mediante el apoyo de todos los colaboradores que permitan integrar y garantizar un proceso de mejora continua.
- Desarrollar una mentalidad de los colaboradores de que un cliente interno satisfecho puede generar un cliente externo satisfecho mejorando los procesos de atención, que son apoyados por los elementos tecnológicos ofertados.

- Establecer un lineamiento de marketing para fidelizar al cliente, generando nuevos clientes y recuperando clientes que hayan dejado de utilizar los servicios.
- Comprometer a los colaboradores en procesos de calidad y cumplimiento de indicadores de medición, considerando que la calidad solo la mide el cliente, para lo cual se de evaluar índices de satisfacción como son:

Tabla No14:
Propuesta para el cálculo del índice de satisfacción

Componente de satisfacción	Operacionalidad de las variables	Nivel de satisfacción
Cliente Interno	Significancia de la tarea Condiciones de trabajo Beneficios económicos Reconocimiento personal	
Cliente externo	Valoración del servicio del personal Calidad del servicio o producto brindado Beneficios esperados y cumplidos Calidad post venta del servicio	
Brand Equity	Conocimiento de la marca Familiaridad con los productos brindados Calidad del servicio y productos entregados Relevancia y diferenciación con la competencia Lealtad	

Fuente: Investigación de campo

- Todos los indicadores deben ser traducidos en el manejo eficiente de los recursos minimizando los costos operacionales a través de los procesos implementados de mejora continua y apoyo de cada uno de los colaboradores.
- Evaluación de los resultados obtenidos mediante un monitoreo constante de la satisfacción del cliente en base al modelo implementado y mejoras futuras.

- Desarrollo de presupuestos mediante el incremento de clientes potenciales y reales que establezcan una mayor rentabilidad, verificando los impactos financieros por su implementación a futuro.

3.5. PROPUESTA DE POA DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Tabla No. 15:
Propuesta de POA de la unidad de atención al cliente

Objetivo a corto plazo	Actividades	Subactividades	Recursos		Tiempo de Ejecución	Diagrama de Gantt						Indicadores
			Humano	Tecnológico		1 Semana	2 Semana	3 Semana	4 Semana	5 Semana	6 Semana	
Incremento en ventas en un 12% en el lapso de 1 año	Propuesta De Modelo de atención al cliente en la empresa Avante basado en la norma ISO/TS 1n0004: 2010	Medición de los satisfactores del cliente	Gerente, Jefe de Marketing, Recursos Humanos y Tencito	Sistema de computo	3 semanas							Satisfacción del cliente
		Control de tendencias en indicadores de satisfacción										Informes de control
		Evaluación de nivel competitivo										Comparativos de competitividad
		Análisis de quejas y soluciones propuestas										Número de quejas tramitadas
		Seleccionar alcance y frecuencia del modelo implementado										Informe de aplicación del modelo
		Asignación de recursos										Recursos utilizados
		Medición de actividades	Jefe de marketing, operadores y asistentes	Sistema de computo	6 semanas							Informe de cantidad de actividades realizadas
		Recopilación de datos y análisis de información										Informe de resultados
		Elaboración de informe de resultados										Informe de resultados
		Gestión de mejora continua										Número de procesos implementados para mejora
		Control y seguimiento de objetivos										Logros alcanzados vs Logros propuestos
		Elaboración de cronogramas de trabajo y mediciones de control	Gerente, Jefe de Marketing, Recursos Humanos y Tencito	Sistema de computo	2 semanas							Diagrama de Gantt

Fuente: Investigación de campo

3.6. CAPACIDAD REAL, UTILIZACIÓN, EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD ACTUAL DE AVANTE

Tabla No. 16:
Capacidad real, utilizada, eficiencia y productividad actual

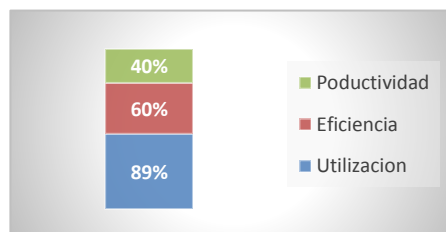
Capacidad Real, Utilizada, Eficiencia y Productividad Actual

Número de puestos	6	Número de clientes atendidos por un vendedor	60
Número de horas laborables	8		
Días	6		
Semanas	4	Número de clientes atendido por el total de vendedores	360
Capacidad nominal	1.152		

Problemas de utilización	Puesto de trabajo	Días	Horas	semana	total
Sistema	6	6	0,2	4	28,80
Inasistencia	3	1	8	4	96
TOTAL					124,80
TRT	1027,20				
UTILIZACION	89%				
Problemas de eficiencia	Puesto de trabajo	Días	Horas	semana	total
Personal	1	6	8	4	192,00
Movimiento	6	6	1	4	144
TOTAL					336,00
CR	691,20				
Eficiencia	60%				
Utilización	89%				
Eficiencia	60%				
Productividad	40%				

A stacked bar chart with three segments. The bottom segment is blue and labeled '89%', the middle segment is red and labeled '60%', and the top segment is green and labeled '40%'. To the right of the chart is a legend with three items: a green square for 'Productividad', a red square for 'Eficiencia', and a blue square for 'Utilizacion'.

Productividad	40%
Eficiencia	60%
Utilizacion	89%



Fuente: Investigación de campo

En los diagnósticos realizados se encontraron falencias en la atención al cliente de Avante, se presentan fallas en el sistema, con una alta rotación de los empleados o ausentismo sin previa comunicación, lo que hace que el proceso genere problemas de eficiencia, concluyendo que:

Número de clientes atendidos por un vendedor 60

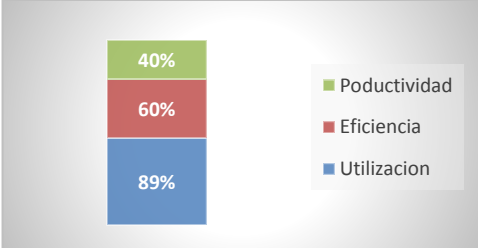
Número de clientes atendido por el total de vendedores 360

Utilización 89%

Eficiencia 60%

Productividad 40%

Tabla No. 17:
Capacidad real, utilizada, eficiencia y productividad propuesta

Número de puestos	6	Número de clientes atendidos por un vendedor				60
Número de horas laborables	8					
Días	6					
Semanas	4	Número de clientes atendido por el total de vendedores				360
Capacidad nominal	1.152					
Problemas de utilización	Puesto de trabajo	Días	Horas	semana	Total	
Sistema	3	6	0,2	4	14,40	
Inasistencia	2	1	8	4	64	
TOTAL					78,40	
TRT	1073,60					
UTILIZACION	93%					
Problemas de eficiencia	Puesto de trabajo	Días	Horas	semana	total	
Personal	1	6	8	4	192,00	
Movimiento	6	6	1	4	144	
TOTAL					336,00	
CR	737,60					
Eficiencia	64%					
Utilización	93%					
Eficiencia	64%					
Productividad	60%					

Fuente: Investigación de campo

Los resultados de eficiencia, eficacia y productividad de la empresa, alcanzados y que servirán como referente para la determinación de los logros alcanzados se establecen a continuación.

Número de clientes atendidos por un vendedor	60
Número de clientes atendido por el total de vendedores	360
Utilización	93%
Eficiencia	64%
Productividad	60%

Tabla 18:
Balance de P&G

	Actual		Propuesto	
VENTAS TOTALES	800.000	100%	896.000	100%
(-) Costo de Ventas	320.000	40%	268.800	30%
(=) Utilidad Bruta en Ventas	480.000	60%	627.200	70%
(-) Gastos de Ventas	40.000	5%	44.800	5%
(=) Utilidad Neta en Ventas	440.000	55%	582.400	65%
(-) Gastos Administrativos	16.000	2%	90.870	1%
(-) Otros Gastos	24.000	3%	17.920	2%
(=) Utilidad A. P. E	400.000	50%	473.610	53%
(-) 15% Participación Empleados	60.000	8%	71.042	8%
(=) Utilidad Antes de Impuesto a la Renta	340.000	43%	402.569	45%
(-) Impuesto a la Renta	74.800	9%	88.565	10%
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	265.200	33%	314.003	35%

Fuente: Investigación de campo

Tabla 19:
Análisis Financiero

INDICADOR FIANCIERO	Actual	Presupuestada
MARGEN DE UTILIDAD	33%	35%

Fuente: Investigación de campo

La información presentada determina un crecimiento en ventas de 96.000 dólares que representa aproximadamente un 12% con respecto al estado actual de la empresa, además se ha estimado un decrecimiento en el porcentaje de los costos de venta en un 10%, de gastos

administrativos del 1% y de otros gastos del 1% con respecto a las ventas totales, lo que infirió que las utilidades antes de impuestos y participación se incrementarían en 3% dejando al final de las operaciones un incremento propuesto de utilidad neta del 2%, lo que significaría un beneficio para los accionistas y una mayor rentabilidad para el negocio.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS DE COMUNICACIÓN AVANTE BASADO EN LA NORMA ISO/TS 10004:20

4.1. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Con el fin de mantener un sistema de comparación en los resultados se mantuvo la muestra en estudio que fue de:

Tabla No. 20:

Muestra de estudio de clientes externos e internos

Fuentes	Nro. Entrevistas
Cliente externo	50
Cliente interno	6
Total	56

Fuente: Investigación de campo

Datos que permitirán construir una línea base de medición de los servicios brindados por la empresa y que puedan ser tomados como elementos para la toma de decisiones y generación de procesos de mejora a futuro.

4.2. EVALUACIÓN DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN A LOS CLIENTES

Para la evaluación de los resultados se estimó mediante estadística descriptiva, tablas de contingencia que permitan establecer parámetros de satisfacción dentro de los clientes.

4.2.1. Evaluación de encuestas del cliente Interno

SIGNIFICACIÓN DE LA TAREA

1. Actividades que realiza en el trabajo le mantiene ocupado todo el tiempo

Tabla No. 21:

Las Actividades que realiza en el trabajo le mantienen ocupado todo el tiempo

	Situación inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Muy Alto	3	50%	3	50%
Medio	2	33%	2	33%
Muy Bajo	1	17%	1	17%
Total	6	100%	6	100%

Fuente: Investigación de campo

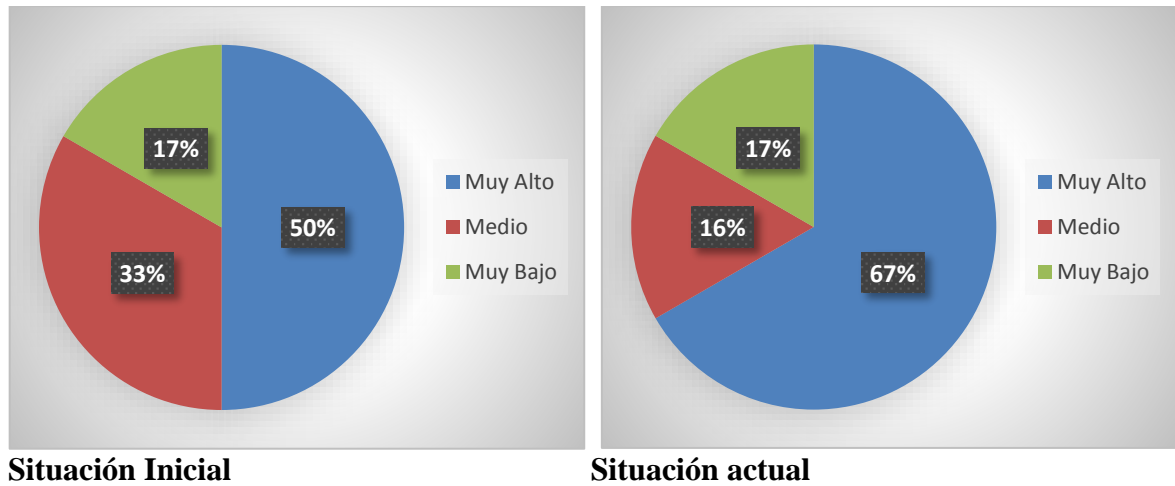


Figura 15. Las Actividades que realiza en el trabajo le mantienen ocupado todo el tiempo

Fuente: Tabla No. 21

Análisis: Mediante los datos obtenidos se ha podido observar una percepción en el incremento de las actividades que realiza el empleado del 17%, lo que le permite mantenerse ocupado todo el tiempo en actividades laborales dentro de la oficina.

2. Oportunidad para hacer cosas diferentes de vez en cuando

Tabla No. 22:

Oportunidad para hacer cosas diferentes de vez en cuando

	Situación inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Siempre	1	17%	1	17%
Casi Nunca	3	50%	3	50%
Nunca	2	33%	2	33%
Total	6	100%	6	100%

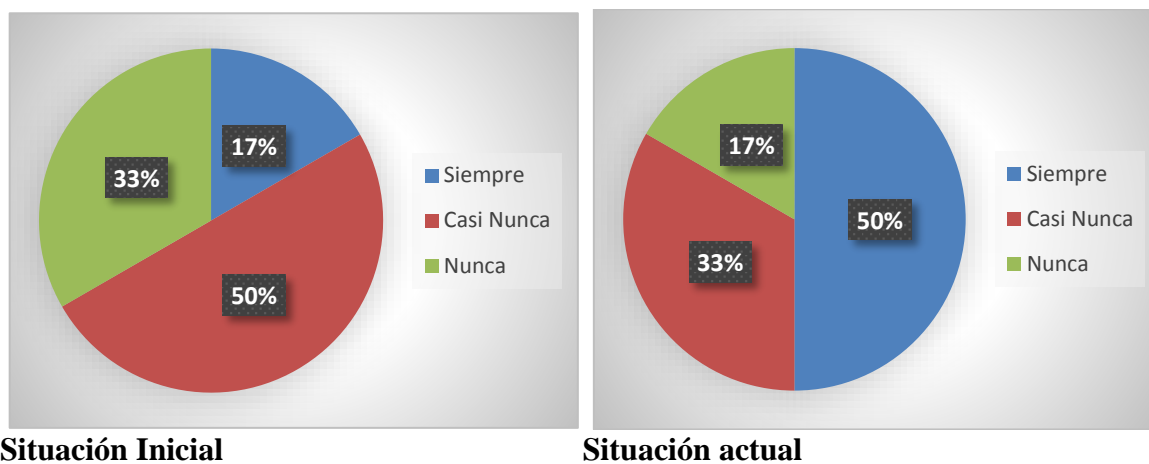


Figura 16. Oportunidad para hacer cosas diferentes de vez en cuando
Fuente: Tabla No. 22

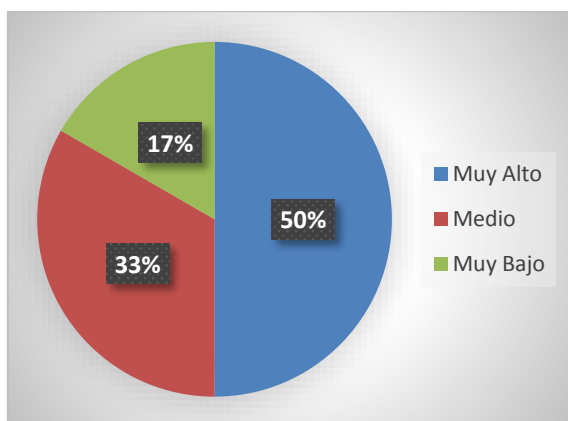
Análisis: Los resultados obtenidos muestran que ha existido un incremento del 33% en las oportunidades que presentan los empleados al realizar las diferentes actividades de trabajo.

3. Oportunidad que tiene para decirle a la gente que hacer

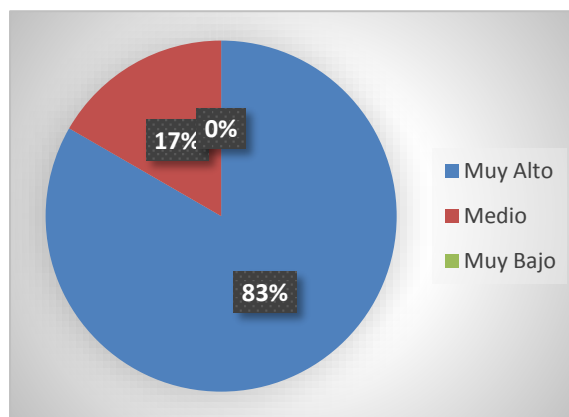
Tabla No. 23.

Oportunidad que tiene para decirle a la gente que hacer

	Situación inicial		Situación actual	
		Porcentaje		Porcentaje
Muy Alto	3	50%	5	83%
Medio	2	33%	1	17%
Muy Bajo	1	17%	0	0%
Total	6	100%	6	100%



Situación Inicial



Situación actual

Figura 17. Oportunidad que tiene para decirle a la gente que hacer

Fuente: Tabla No. 23

Análisis: Al establecer la oportunidad que tiene la persona para decir a otros lo que debe hacer, se estableció que posteriormente a la implementación de los procesos de mejoramiento de calidad un 33% adicional de los empleados tienen la oportunidad de comunicar a sus compañeros de trabajo lo que deben hacer.

CONDICIONES DE TRABAJO

4. Uso de sus habilidades en las tareas que realiza

Tabla No. 24.

Uso de sus habilidades en las tareas que realiza

	Situación inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Siempre	2	33%	4	67%
Casi siempre	3	50%	1	17%
Nunca	1	17%	1	17%
Total	6	100%	6	100%

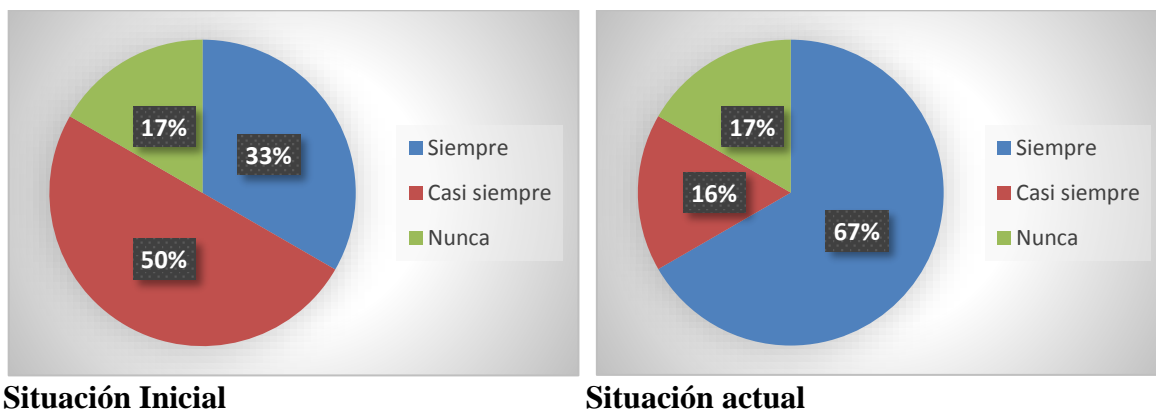


Figura 18. Uso de sus habilidades en las tareas que realiza

Fuente: Tabla No. 24

Análisis: Posterior a la implementación de la propuesta en mejoramiento de la calidad de servicio, si el empleado puede hacer uso de sus habilidades en las tareas que realiza un 34% adicional de los empleados presentaron la posibilidad de hacer su uso de sus habilidades.

5. Calificación que le da a su jefe en el trato al personal

Tabla No. 25.

Calificación que le da a su jefe en el trato al personal

	Situación inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Muy buena	1	17%	2	33%
Buena	3	50%	3	50%
Regular	1	17%	1	17%
Mala	1	17%	0	0%
Total	6	100%	6	100%

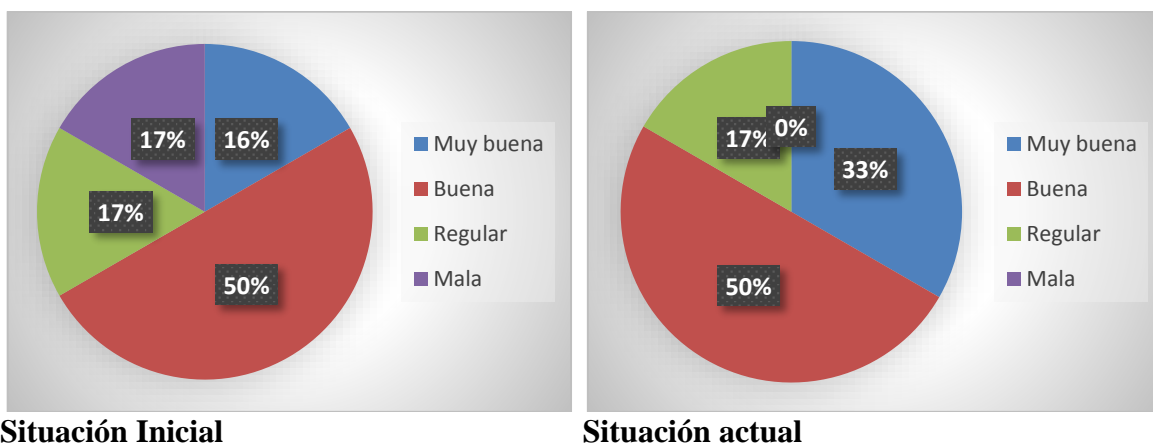


Figura 19. Calificación que le da a su jefe en el trato al personal

Fuente: Tabla No. 25

Análisis: Posterior a la implementación del proceso de mejoramiento de calidad, con respecto a la calificación que le dan a su jefe en el trato que tiene con respecto al personal un 17% adicional creen que sus jefes mejoraron el trato con el personal.

6. Oportunidad de crecer laboralmente

Tabla No. 26.
Oportunidades de crecer laboralmente

	Situación inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Siempre	3	50%	4	67%
Casi siempre	2	33%	1	17%
Nunca	1	17%	1	17%
Total	6	100%	6	100%

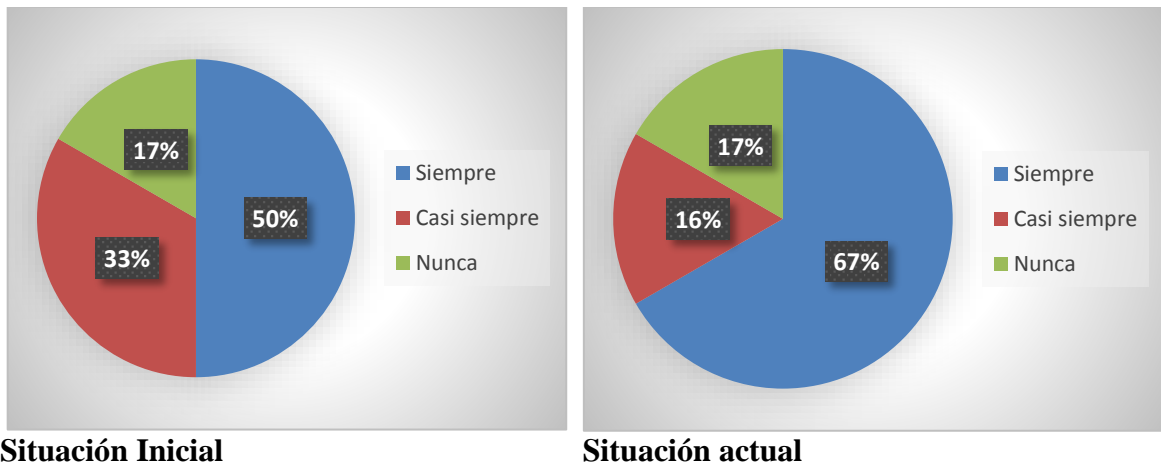


Figura 20. Oportunidades de crecer laboralmente
Fuente: Tabla No. 26

Análisis: Al definir la visión que tiene el empleado en acceder a oportunidades de crecimiento laboral, un 17% adicional a los presentados en la situación inicial creen tener oportunidad de crecer laboralmente, lo que permite al cliente interno mejorar su nivel de satisfacción laboral dentro de la empresa, brindando una mejor atención a los clientes.

7. Estabilidad laboral

Tabla No. 27.
Estabilidad laboral

	Situación inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Muy buena	2	33%	3	50%
Buena	3	50%	3	50%
Regular	1	17%	0	0%
Total	6	100%	6	100%

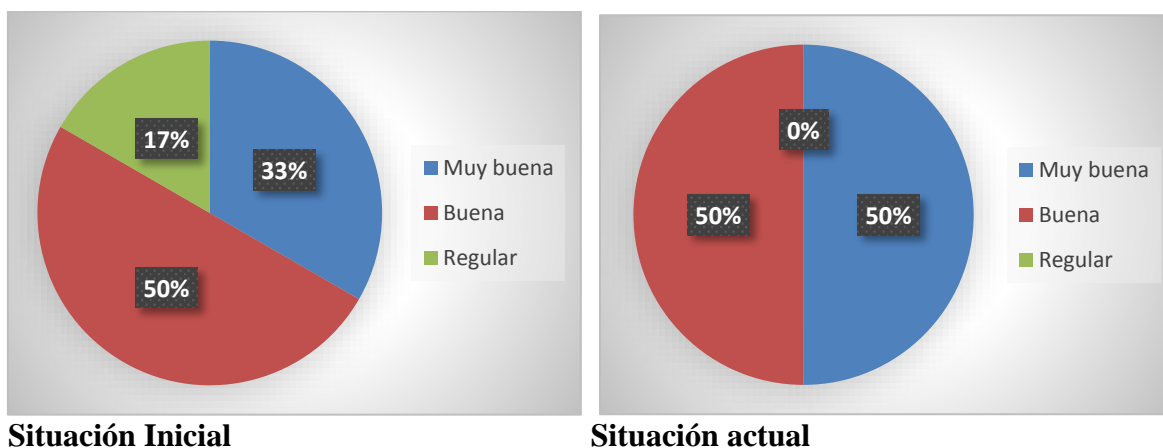


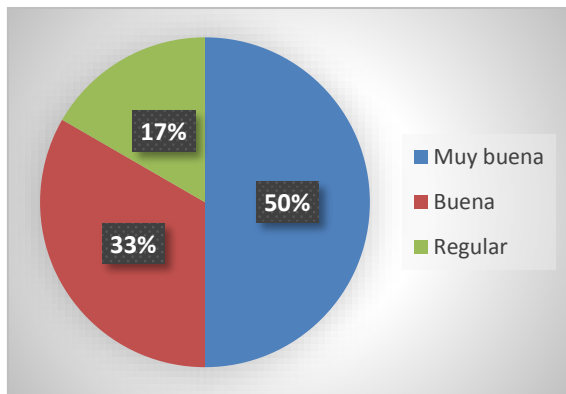
Figura 21. Estabilidad laboral
Fuente: Tabla No. 27

Análisis: Posterior a la implementación de los procesos pro mejora de la calidad del servicio, se pudo determinar que un 27% adicional de los empleados creen tener una mayor estabilidad laboral, lo que les permite tener mayores grados de eficiencia y eficacia en su trabajo que son traducidos en la satisfacción del cliente.

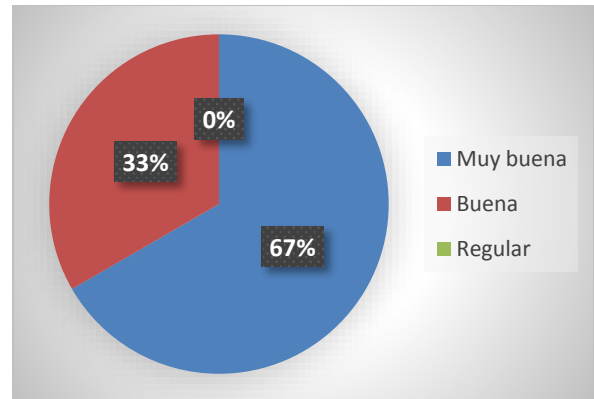
8. Condiciones de su trabajo

Tabla No. 28.
Condiciones de trabajo

	Situación inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Muy buena	3	50%	4	67%
Buena	2	33%	2	33%
Regular	1	17%	0	0%
Total	6	100%	6	100%



Situación Inicial



Situación actual

Figura 22. Condiciones de trabajo
Fuente: Tabla No. 28

Análisis: Con respecto a las condiciones de trabajo un 17% adicional creen que han mejorado las condiciones de trabajo en relación a las que se tenía inicialmente, lo que les permite dar un mejor servicio a los clientes.

9. Relaciones con los compañeros de trabajo

Tabla No. 29.
Relaciones con los compañeros de trabajo

	Situación inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Muy buena	4	67%	5	83%
Buena	1	17%	1	17%
Regular	1	17%	0	0%
Total	6	100%	6	100%

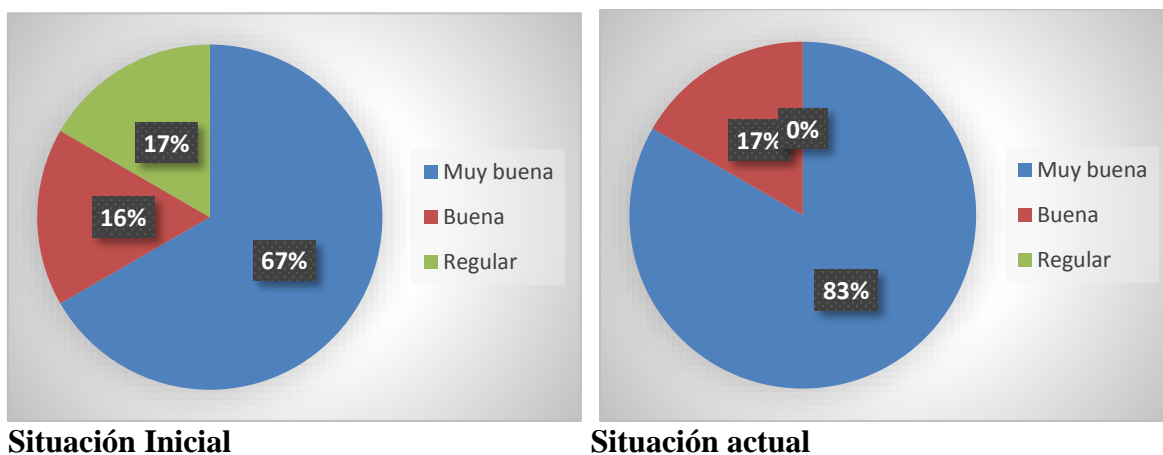


Figura 23. Relaciones con los compañeros de trabajo
Fuente: Tabla No. 29

Análisis: Luego del proceso para la mejora de la calidad en el servicio, la relación que mantiene entre compañeros se puede definir que un 16% adicional creen que ha mejorado la relación con sus compañeros al comparar la situación inicial con la situación actual en la que trabajan.

BENEFICIOS ECONOMICOS

10. Salario está acorde con la cantidad de trabajo que hace

Tabla No. 30.

Salario está acorde a la cantidad de trabajo realizado

	Situación inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Muy buena	2	33%	2	33%
Buena	3	50%	3	50%
Regular	1	17%	1	17%
Total	6	100%	6	100%

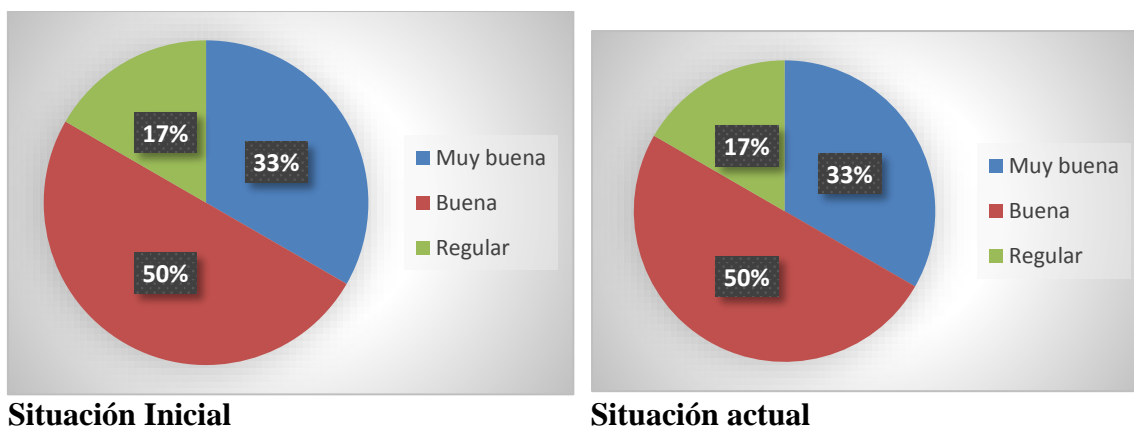


Figura 24. El salario está acorde a la cantidad de trabajo realizado

Fuente: Tabla No. 30

Análisis: Con respecto al salario, se puede observar que no ha existido un cambio en la forma de pensar sobre la valoración que tienen con respecto a la cantidad recibida y el trabajo realizado, lo que definiría que los beneficios económicos no son un aliciente para mejorar la calidad del servicio.

RECONOCIMIENTO PERSONAL

11. El jefe toma en cuenta las recomendaciones que realiza

Tabla No. 31.

El jefe toma en cuenta las recomendaciones realizadas

	Situación inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Siempre	1	17%	2	33%
Casi siempre	2	33%	3	50%
A veces	3	50%	1	17%
Total	6	100%	6	100%

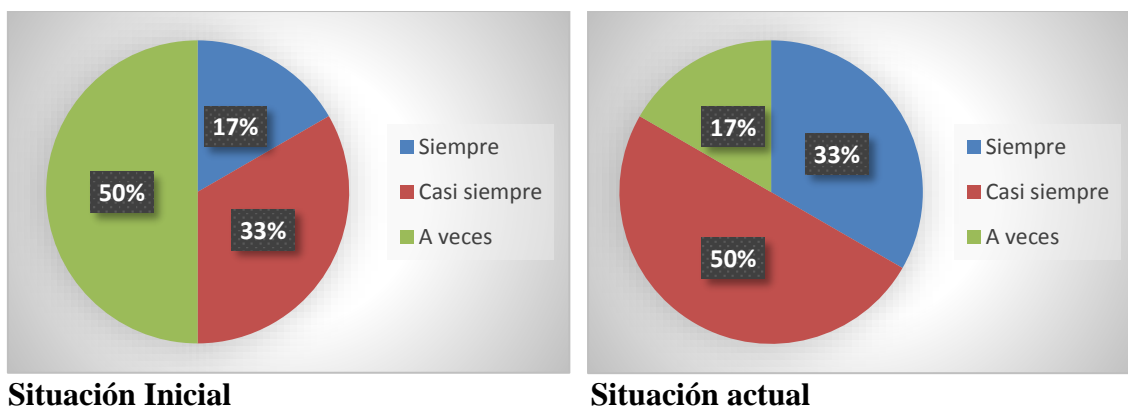


Figura 25. El jefe toma en cuenta las recomendaciones realizadas

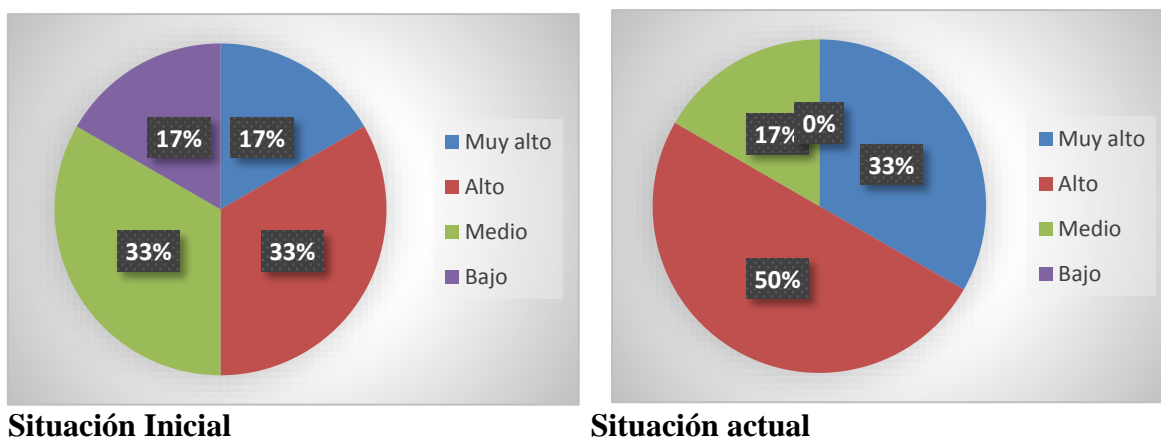
Fuente: Tabla No. 31

Análisis: Al establecer la importancia que existe en las recomendaciones realizadas por parte del jefe, se pudo establecer que en un 17% adicional de los empleados vieron que sus jefes toman en cuenta sus recomendaciones con respecto a la situación actual antes de la implementación de la implementación del proceso de calidad de servicio.

12. Nivel de reconocimiento por hacer un buen trabajo

Tabla No. 32.**Nivel de recomiendo al hacer un buen trabajo**

	Situación inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Muy alto	1	17%	2	33%
Alto	2	33%	3	50%
Medio	2	33%	1	17%
Bajo	1	17%	0	0%
Total	6	100%	6	100%

**Figura 26. Nivel de recomiendo al hacer un buen trabajo**

Fuente: Tabla No. 32

Análisis: Con relación al reconocimiento alcanzado por un empleado al realizar un buen trabajo, se estableció, que un 17% del personal adicional al de la situación inicial cree que no existe un reconocimiento por las acciones realizadas.

4.3. EVALUACIÓN DEL PROCESO IMPLEMENTADO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

1. Es útil el uso de los servicios

Tabla No. 33.
Es útil el uso de los servicios

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Sí, mucho	38	76%	41	82%
Más bien sí	9	18%	8	16%
No, en absoluto	2	4%	1	2%
No sé	1	2%	-	0%
Total	50	100%	50	100%

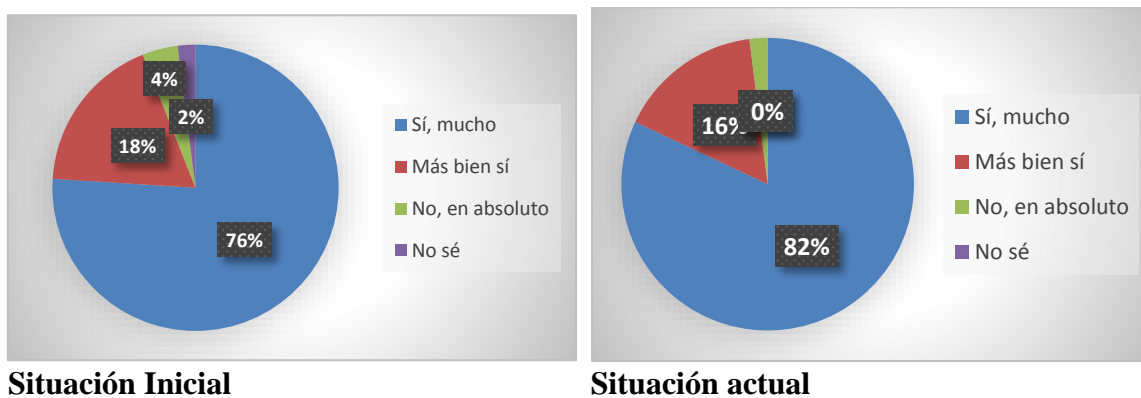


Figura 27. Es útil el uso de los servicios
Fuente: Tabla No. 33

Análisis: Con respecto a la utilidad que tienen los servicios brindados, un 16% adicional a lo planteado originalmente creen que los servicios brindados son útiles demostrando una eficiencia y eficacia en los resultados alcanzados con la propuesta de mejoramiento de calidad del servicio.

2. Aspecto profesional de la compañía

Tabla No. 34.
Aspecto profesional de la compañía

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Muy profesional	33	66%	35	70%
Profesional	7	14%	9	18%
No muy profesional	7	14%	5	10%
No es profesional	3	6%	1	2%
Total	50	100%	50	100%



Figura 28. Aspecto profesional de la compañía
Fuente: Tabla No. 34

Análisis: Un 8% adicional de los encuestados piensan que el servicio brindado cumple estándares de profesionalidad por parte de los empleados, definiendo la eficacia de las decisiones tomadas al momento de implementar el proceso de calidad del servicio.

3. Calidad de nuestros servicios en la comparación con relación a la competencia

Tabla No. 35.

Calidad de los servicios brindados en comparación con la competencia

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Mucho mejor	3	6%	10	20%
Un poco mejor	12	24%	27	54%
Más o menos igual	27	54%	10	20%
Un poco peor	5	10%	2	4%
Mucho más peor	3	6%	1	2%
Total	50	100%	50	100%

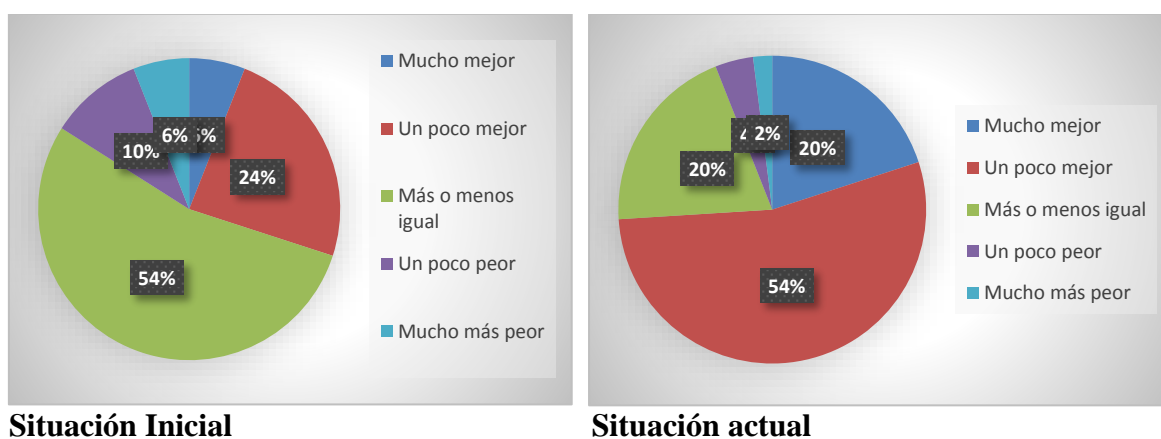


Figura 29. Calidad de los servicios brindados en comparación con la competencia
Fuente: Tabla No. 35

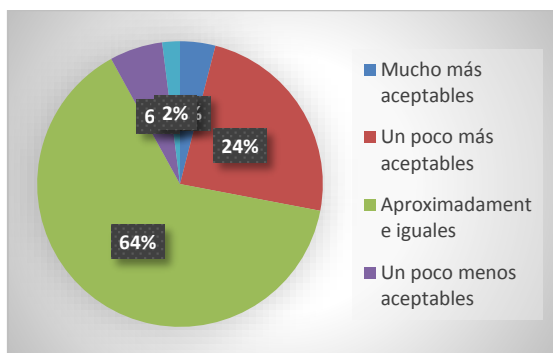
Análisis: Un 30% adicional de los encuestados con respecto a la situación inicial creen que el servicio es mejor al de las demás empresas del sector, definiendo la importancia que tiene la implementación del proyecto para mejoramiento del servicio.

4. Precios aceptables con relación a la competencia

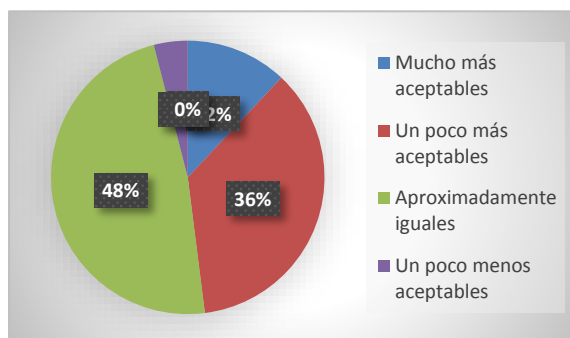
Tabla No. 36.

Los precios son aceptables en relación a los de la competencia

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Mucho más aceptables	2	4%	6	12%
Un poco más aceptables	12	24%	18	36%
Aproximadamente iguales	32	64%	24	48%
Un poco menos aceptables	3	6%	2	4%
Mucho menos aceptables	1	2%	-	0%
Total	50	100%	50	100%



Situación Inicial



Situación actual

Figura 30. Los precios son aceptables en relación a los de la competencia

Fuente: Tabla No. 36

Análisis: El 12% adicional de las personas encuestadas con relación a la situación inicial piensan que son un poco más aceptables los precios, lo que identificaría que los procesos de mejoramiento en la calidad del servicio tuvo resultados efectivos en la percepción del cliente con respecto al precio comparado con la competencia.

5. Calidad brindada en el servicio a los clientes

Tabla No. 37.
Calidad brindada en el servicio a los clientes

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
De alta calidad	6	12%	8	16%
Más buena calidad	8	16%	12	24%
Bueno	28	56%	26	52%
De pobre calidad	5	10%	3	6%
De muy poca calidad	3	6%	1	2%
Total	50	100%	50	100%

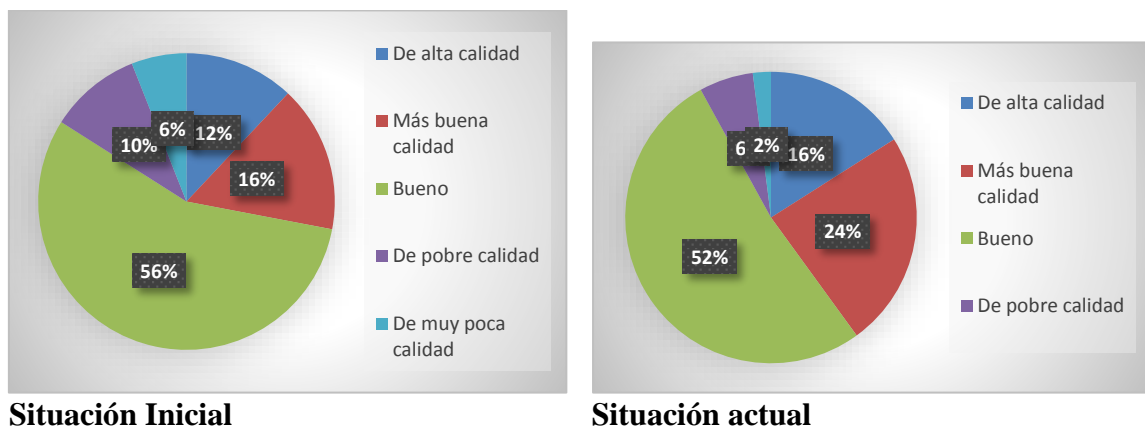


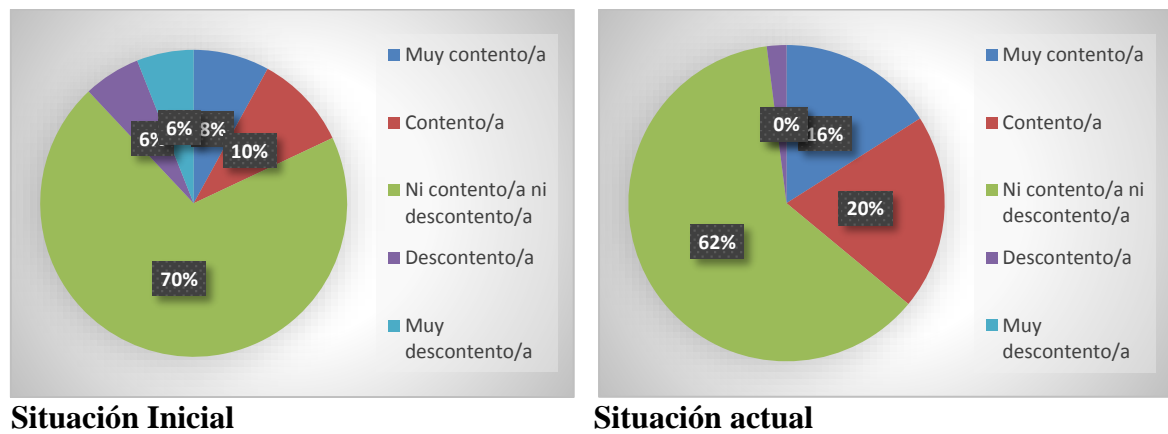
Figura 31. Calidad brindada en el servicio a los clientes
Fuente: Tabla No. 37

Análisis: 14% adicional de los encuestados en la situación inicial piensan que la calidad brindada en los servicios al cliente es buenas, muy buenas o de alta calidad; identificando la efectividad que tuvo el proyecto en la implementación de procesos de mejoramiento del servicio.

6. Aprobación del servicio brindado por nuestros empleados

Tabla No. 38.**Aprobación del servicio brindado por los empleados**

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Muy contento/a	4	8%	8	16%
Contento/a	5	10%	10	20%
Ni contento/a ni descontento/a	35	70%	31	62%
Descontento/a	3	6%	1	2%
Muy descontento/a	3	6%	-	0%
Total	50	100%	50	100%

**Figura 32. Aprobación del servicio brindado por los empleados****Fuente: Tabla No. 38**

Análisis: Un 18% adicional de los encuestados valoraron con niveles de aprobación satisfactoria al servicio que es brindado por los empleados, validando la importancia que tiene la implementación del plan de mejora del servicio.

7. Posibilidad de recomendar a la empresa

Tabla No. 39.
Posibilidad de recomendar a la empresa

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Por supuesto que sí	6	12%	8	16%
Probablemente sí	13	26%	16	32%
No sé	27	54%	25	50%
Probablemente no	1	2%	1	2%
Por cierto, que no	3	6%	-	0%
Total	50	100%	50	100%

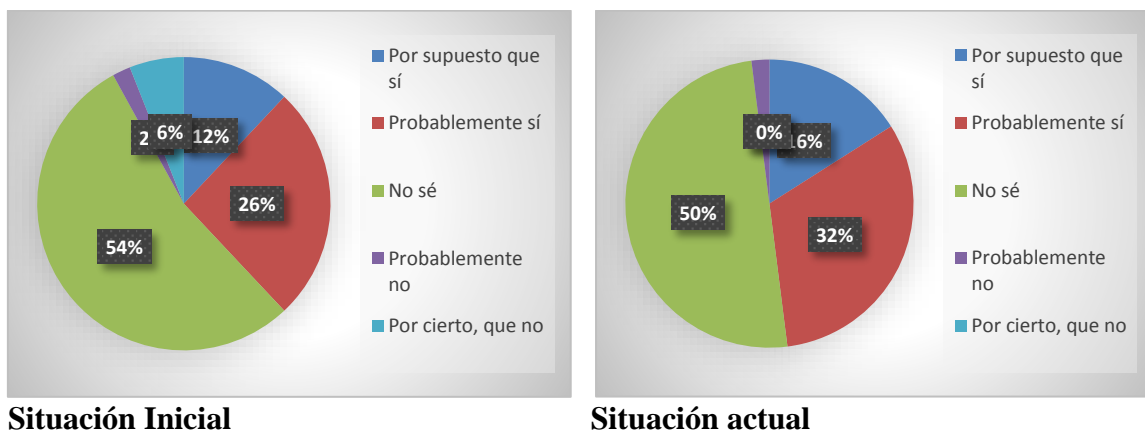


Figura 33. Posibilidad de recomendar a la empresa a otras personas
Fuente: Tabla No. 39

Análisis: Al comparar la situación actual y la inicial se determinó que un 18% adicional ven la posibilidad de recomendar a la empresa a otras personas, lo que establecería la efectividad al implementar el plan de calidad de servicio.

8. Tiempo de utilización de los servicios brindados

Tabla No. 40.

Tiempo de utilización de los servicios brindados

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Menos de un mes	2	4%	2	4%
Entre uno y seis meses	4	8%	4	8%
Entre seis meses y un año	8	16%	8	16%
Más de un año	36	72%	36	72%
Total	50	100%	50	100%

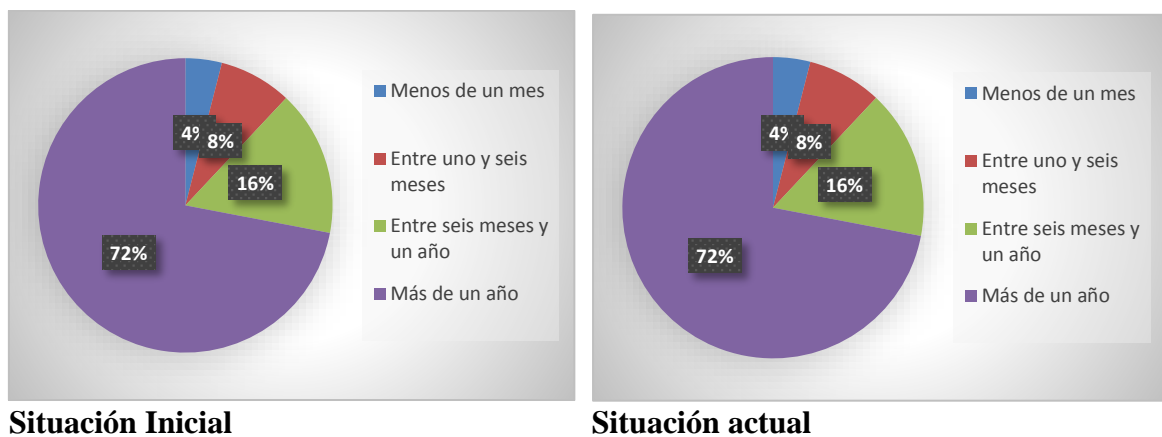


Figura 34. Tiempo de utilización de los servicios brindados

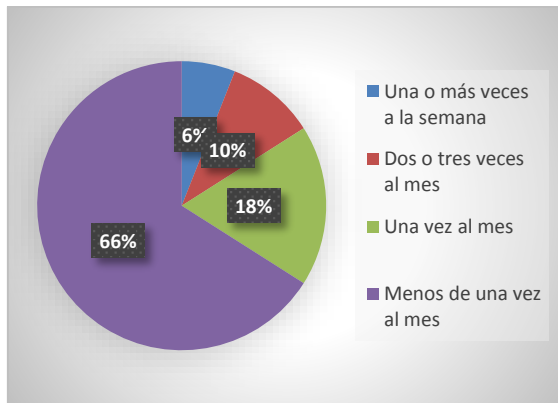
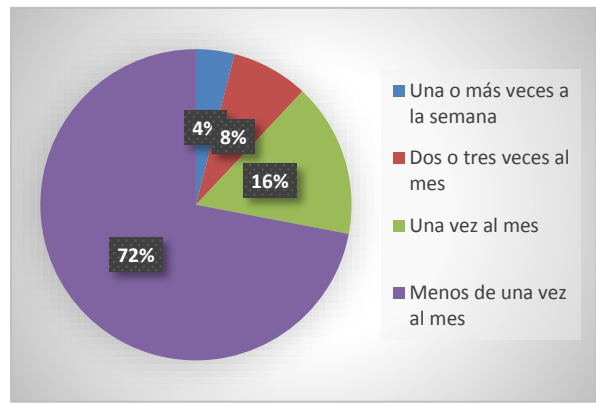
Fuente: Tabla No. 40

Análisis: Se puede notar que en los dos estudios se mantuvieron las tendencias al momento de determinar el tiempo de utilización de los servicios brindados por la empresa.

9. Frecuencia con la que acude el cliente a las oficinas

Tabla No. 41.**Frecuencia con la que acude el cliente a las oficinas**

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Una o más veces a la semana	3	6%	2	4%
Dos o tres veces al mes	5	10%	4	8%
Una vez al mes	9	18%	8	16%
Menos de una vez al mes	33	66%	36	72%
Total	50	100%	50	100%

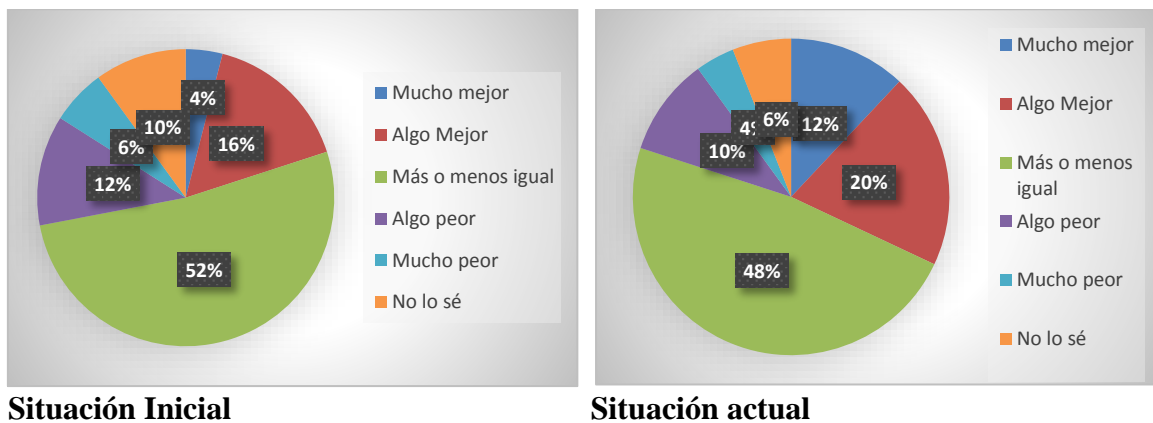
**Situación Inicial****Situación actual****Figura 35. Frecuencia con la que acude el cliente a las oficinas****Fuente: Tabla No. 41**

Análisis: Se ha estimado al comparar la situación actual y la inicial, que los clientes acudieron con menor frecuencia a las oficinas, lo que implicaría que la respuesta a los problemas presentados con anterioridad disminuyó o se eliminaron establecer que de un 66% paso al 72% de concurrencia entre los dos periodos.

10. Grado de satisfacción con otras alternativas

Tabla No. 42.**Grado de satisfacción con otras alternativas**

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Mucho mejor	2	4%	6	12%
Algo Mejor	8	16%	10	20%
Más o menos igual	26	52%	24	48%
Algo peor	6	12%	5	10%
Mucho peor	3	6%	2	4%
No lo sé	5	10%	3	6%
Total	50	100%	50	100%

**Figura 36. Grado de satisfacción con otras alternativas****Fuente: Tabla No. 42**

Análisis: al comparar los dos periodos se puede observar que el grado de satisfacción al compararse con otras alternativas, mejoro en un 12% adicional, lo que establecería la importancia que tiene la implementación del proceso de mejoramiento dela calidad del servicio.

11. Posibilidad de compra o utilización de los servicios a futuro

Tabla No. 43.
Posibilidad de compra o utilización de los servicios a futuro

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Seguro que sí	5	10%	12	24%
Probablemente sí	38	76%	34	68%
Probablemente no	4	8%	3	6%
Seguro que no	3	6%	1	2%
Total	50	100%	50	100%

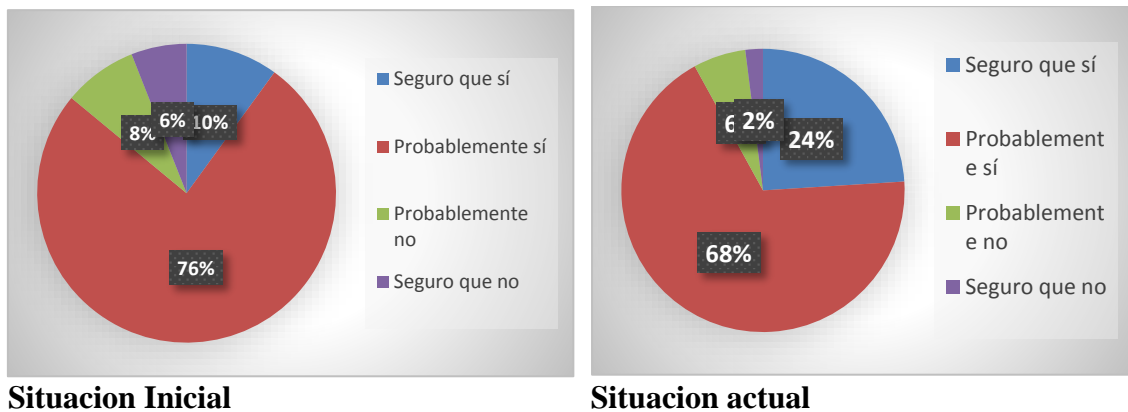


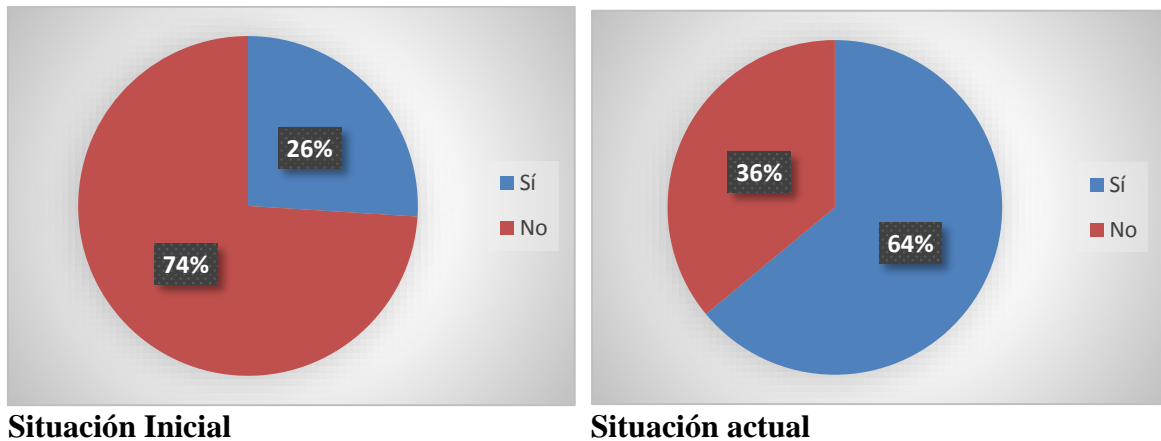
Figura 37. Posibilidad de compra o utilización de los servicios a futuro
Fuente: Tabla No. 43

Análisis: Al comparar la posibilidad de compra o utilización de los servicios a futuro, se ve una mayor predisposición en el 14% de los encuestados, lo que definiría la importancia que tiene la implementación del proceso de calidad del servicio.

12. Posibilidad en recomendar a terceros la empresa

Tabla No. 44.
Posibilidad en recomendar a terceros la empresa

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Sí	13	26%	32	64%
No	37	74%	18	36%
Total	50	100%	50	100%



Situación Inicial

Situación actual

Figura 38. Posibilidad de recomendar a terceros la empresa

Fuente: Tabla No. 44

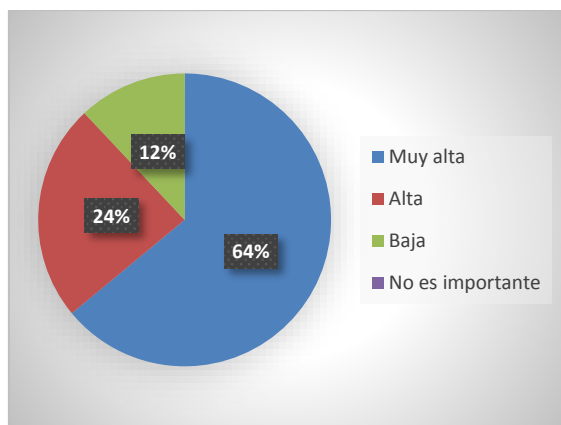
Análisis: Al comparar los procesos de la situación inicial con la actual, se puede definir que un 10% adicional tendrían la predisposición para recomendar a terceros la empresa, lo que implicaría la efectividad que tuvo la implementación del proyecto para la mejora de la calidad del servicio.

13. Grado de importancia que se le da a la calidad del servicio

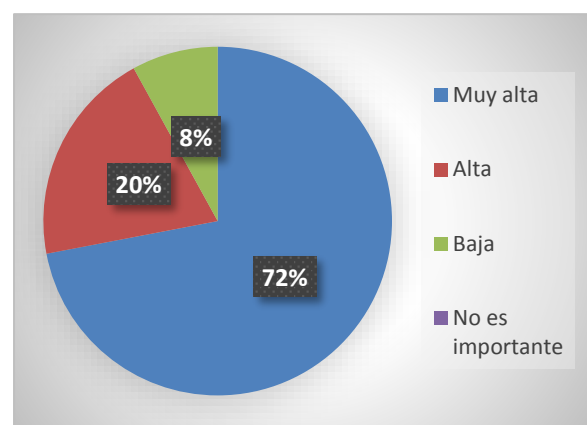
Tabla No. 45.

Grado de importancia que se le da a la calidad del servicio

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Muy alta	32	64%	36	72%
Alta	12	24%	10	20%
Baja	6	12%	4	8%
No es importante		0%		0%
Total	50	100%	50	100%



Situación Inicial



Situación actual

Figura 39. Grado de importancia que se le da a la calidad del servicio

Fuente: Tabla No. 45

Análisis: En el proceso actual se puede establecer un 8% adicional de personas que están de acuerdo en la importancia que se le debe dar a la calidad del servicio, lo que significa que los esfuerzos realizados para la implementación de los procesos de calidad son efectivos para la empresa.

14. Grado de importancia le da a la Relación calidad precio

Tabla No. 46.

Grado de importancia que existe en la relación entre la calidad y el precio

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Muy alta	36	72%	36	72%
Alta	13	26%	13	26%
Baja	1	2%	1	2%
No es importante		0%		0%
Total	50	100%	50	100%

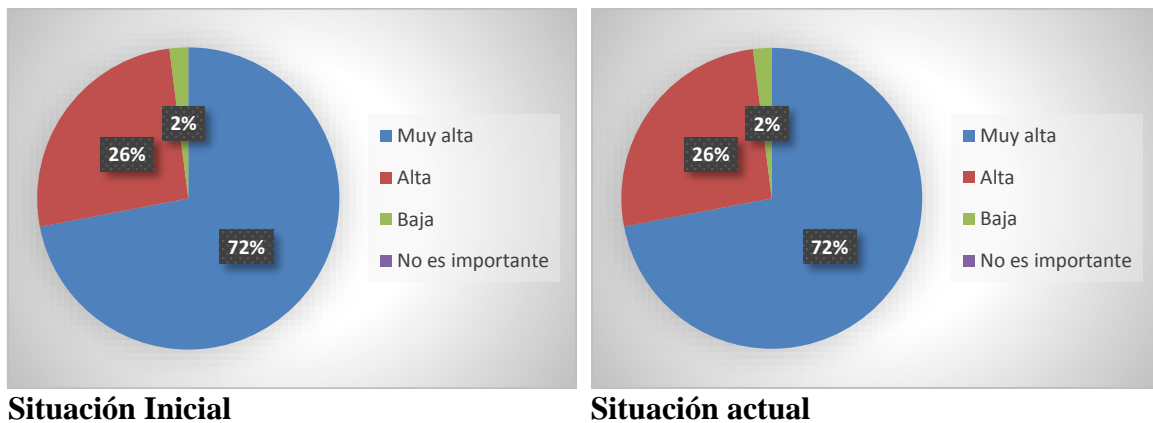


Figura 40. Grado de importancia que existe en la relación entre la calidad y el precio
Fuente: Tabla No. 46

Análisis: en los dos estudios se puede notar que los clientes buscan que la relación de calidad y el precio se encuentren estrechamente relacionadas, lo que implicaría la importancia que tiene la implementación del proceso de calidad en el servicio.

15. Grado de importancia que le dan al proceso de compra del servicio

Tabla No. 47.**Grado de importancia que le dan al proceso de compra del servicio**

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Muy alta	6	12%	10	20%
Alta	20	40%	22	44%
Baja	22	44%	16	32%
No es importante	2	4%	2	4%
Total	50	100%	50	100%

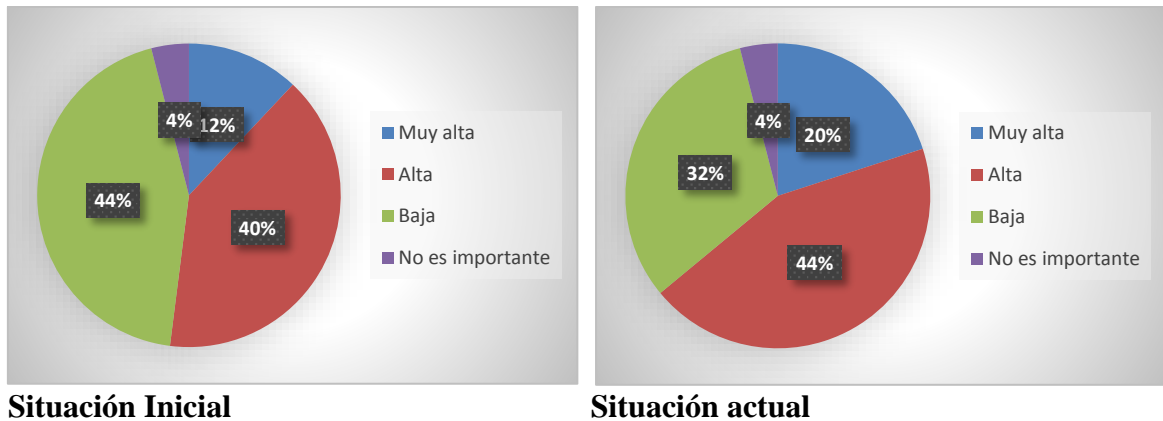


Figura 41. Grado de importancia que le dan al proceso de compra del servicio
Fuente: Tabla No. 47

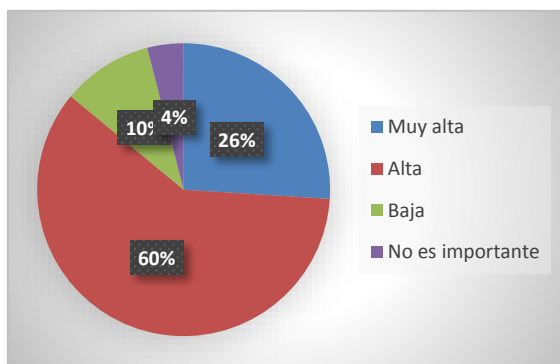
Análisis: La situación actual muestra la mayor importancia (12%) que dan los clientes en los procesos de compra del servicio, lo que implica que se debe continuar con la implementación del proyecto buscando obtener mayores resultados en la satisfacción del cliente.

16. Grado de importancia le da a la experiencia de uso

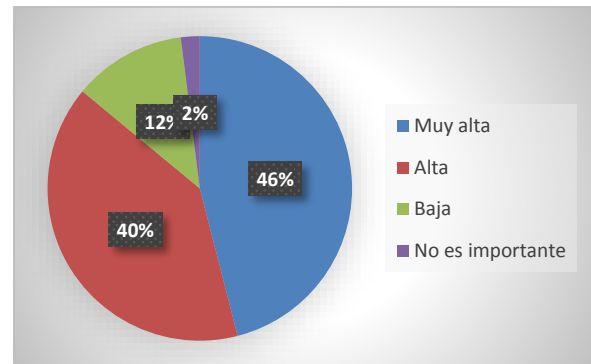
Tabla No. 48.

Grado de importancia de la experiencia de uso

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Muy alta	13	26%	23	46%
Alta	30	60%	20	40%
Baja	5	10%	6	12%
No es importante	2	4%	1	2%
Total	50	100%	50	100%



Situación Inicial



Situación actual

Figura 42. Grado de importancia de la experiencia de uso

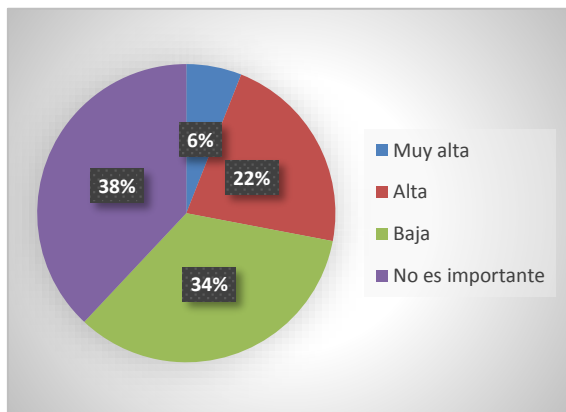
Fuente: Tabla No. 48

Análisis: En la situación actual un 20% adicional a la inicial dan importancia al grado de experiencia de uso, lo que define la importancia que tiene la implementación del proceso de mejora de calidad del servicio.

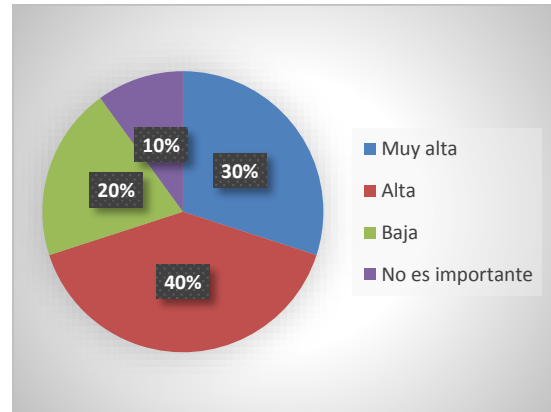
17. Grado de importancia del servicio postventa?

Tabla No. 49.
Grado de importancia del servicio postventa

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Muy alta	3	6%	15	30%
Alta	11	22%	20	40%
Baja	17	34%	10	20%
No es importante	19	38%	5	10%
Total	50	100%	50	100%



Situación Inicial



Situación actual

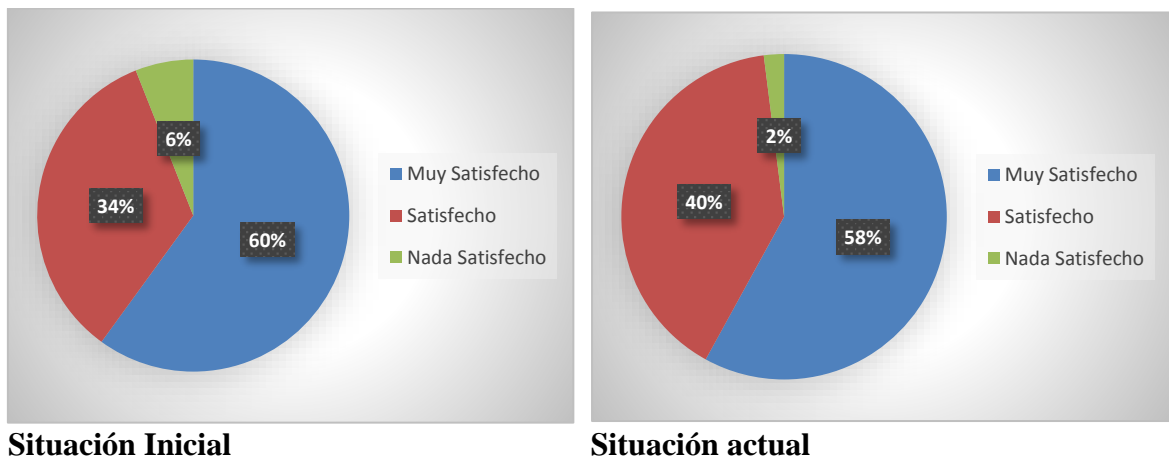
Figura 43. Grado de importancia del servicio postventa
Fuente: Tabla No. 49

Análisis: 14% adicional de los clientes actualmente definen una alta importancia del servicio postventa, lo que implica que los procesos de calidad del servicio deben cubrir todas las áreas de atención al cliente.

18. Grado de satisfacción en relación a la calidad del servicio

Tabla No. 50.**Grado de satisfacción en relación a la calidad del servicio**

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Muy Satisfecho	23	46%	29	58%
Satisfecho	24	48%	20	40%
Nada Satisfecho	3	6%	1	2%
Total	50	100%	50	100%

**Figura 44. Grado de satisfacción en relación a la calidad del servicio****Fuente: Tabla No. 50**

Análisis: Con respecto al grado de satisfacción se nota en un 16% adicional la importancia que se debe dar con relación a la calidad del servicio, manteniendo la idea de la implementación del proyecto de mejoramiento de calidad del servicio.

19. Grado de satisfacción en relación a la calidad precio

Tabla No. 51.
Grado de satisfacción en relación a la calidad precio

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Muy Satisfecho	17	34%	17	34%
Satisfecho	29	58%	29	58%
Nada Satisfecho	4	8%	4	8%
Total	50	100%	50	100%

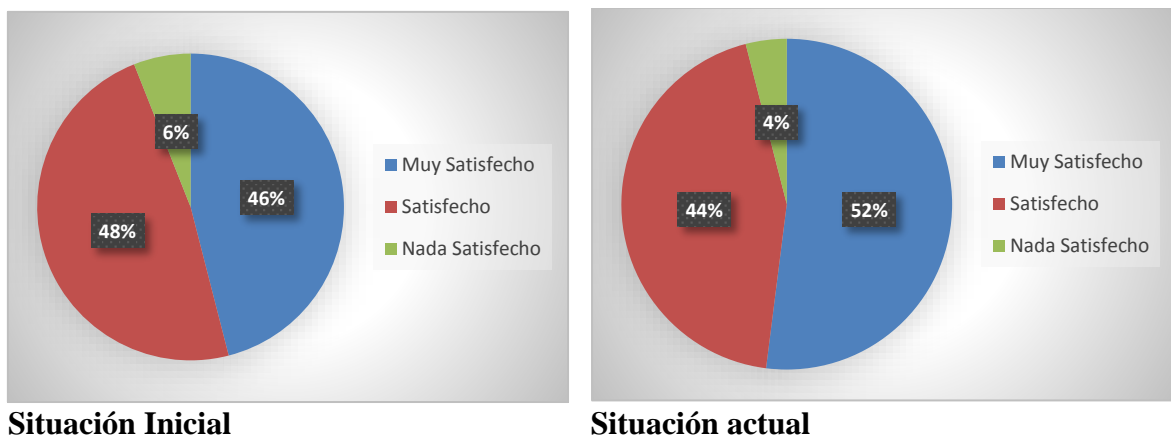


Figura 45. Grado de satisfacción en relación a la calidad precio

Fuente: Tabla No. 51

Análisis: Un 8% adicional de la situación inicial, se encuentran satisfechos con la relación que existe en la calidad del servicio brindado y el precio, lo que implica la efectividad en los resultados posterior a la implementación del proceso de mejoramiento de calidad del servicio.

20. Grado de satisfacción en relación a proceso de compra del servicio.

Tabla No. 52.

Grado de satisfacción en relación a los procesos de compra del servicio

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Muy Satisfecho	14	28%	23	45%
Satisfecho	33	66%	27	53%
Nada Satisfecho	3	6%	1	2%
Total	50	100%	51	100%

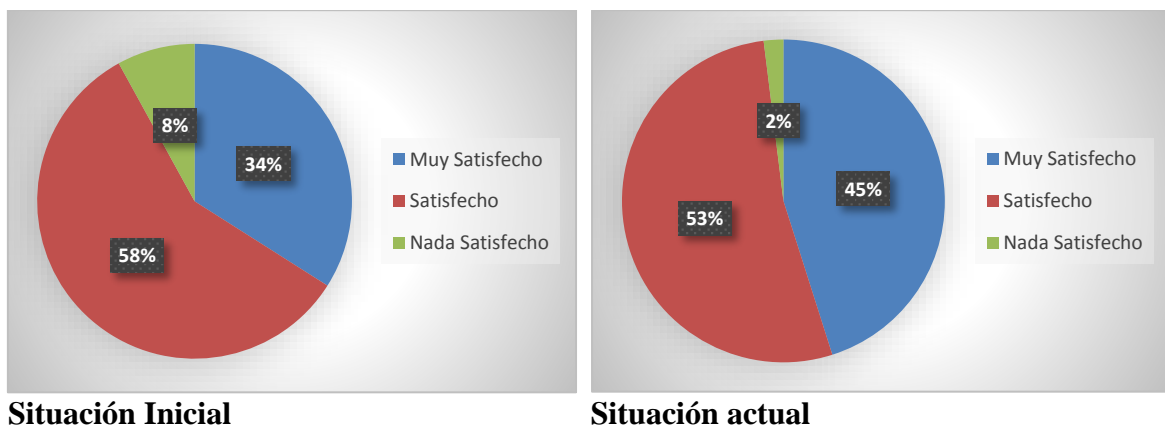


Figura 46. Grado de satisfacción en relación a los procesos de compra del servicio
Fuente: Tabla No. 52

Análisis: Un 11% adicional de la situación inicial consideran que se encuentran satisfechos con la calidad presentada en los procesos de compra del servicio, lo que implica la efectividad que ha tenido la implementación del proceso de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente.

21. Grado de satisfacción en relación a la experiencia de uso

Tabla No. 53.

Grado de satisfacción en relación a la experiencia de uso

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Muy Satisfecho	14	28%	23	45%
Satisfecho	33	66%	27	53%
Nada Satisfecho	3	6%	1	2%
Total	50	100%	51	100%

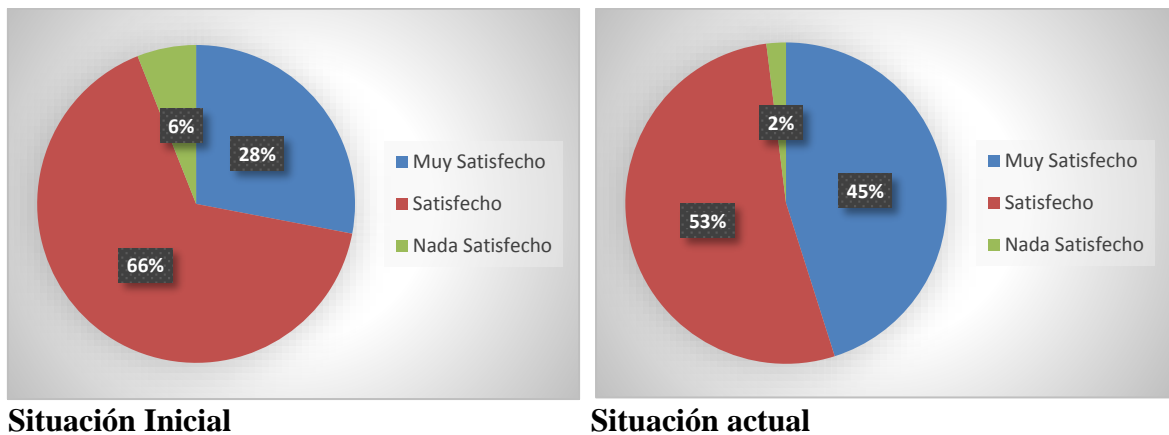


Figura 47. Grado de satisfacción en relación a la experiencia de uso
Fuente: Tabla No. 53

Análisis: En referencia al grado de satisfacción obtenido por la relación existente con la experiencia de uso, se obtuvo un 17% adicional que se encontraba muy satisfecho, lo que mide la efectividad que tuvo el proceso de mejora de calidad del servicio.

22. Grado de satisfacción en relación al servicio postventa?

Tabla No. 54.
Grado de satisfacción en relación al servicio postventa

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Muy Satisfecho	19	38%	26	52%
Satisfecho	27	54%	21	42%
Nada Satisfecho	4	8%	3	6%
Total	50	100%	50	100%

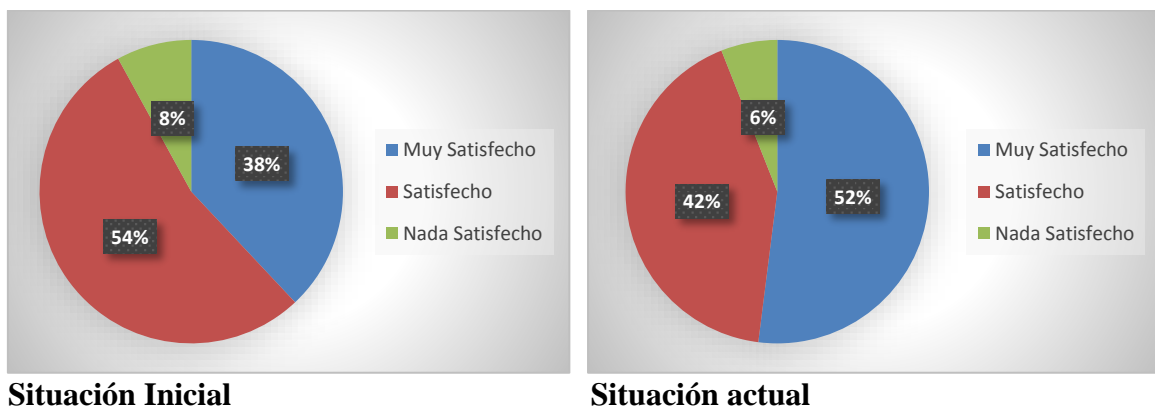


Figura 48. Grado de satisfacción en relación al servicio postventa
Fuente: Tabla No. 54

Análisis: Tomando en cuenta el grado de satisfacción que tienen los clientes con el servicio postventa, se obtuvo un 14% adicional a la situación inicial que se encuentra muy satisfecho, lo que define la efectividad del proceso de calidad del servicio implementado.

23. Grado de valor recibido del producto versus el pago realizado.

Tabla No. 55.

Grado de valor recibido del producto versus el pago realizado

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	32%	19	38%
De acuerdo	23	46%	24	48%
En desacuerdo	8	16%	6	12%
Totalmente en desacuerdo	3	6%	1	2%
No aplicable		0%		0%
Total	50	100%	50	100%

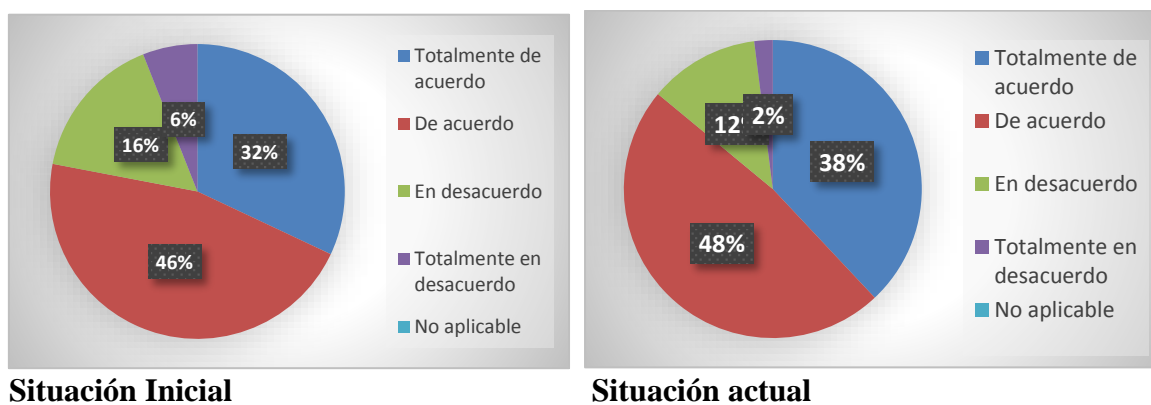


Figura 49. Grado de valor recibido del producto por el pago realizado

Fuente: Tabla No. 55

Análisis: En el análisis del grado percibido por parte del cliente en relación a los beneficios obtenidos por el pago realizado, se puede definir un 8% adicional que está de acuerdo con el valor del producto recibido por el pago realizado, lo que define la efectividad que ha tenido la implementación de los procesos de calidad del servicio.

24. Necesidades cubiertas por el producto

Tabla No. 56.
Necesidades cubiertas por el producto

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	16%	14	28%
De acuerdo	17	34%	22	44%
En desacuerdo	13	26%	8	16%
Totalmente en desacuerdo	12	24%	6	12%
No aplicable		0%		0%
Total	50	100%	50	100%

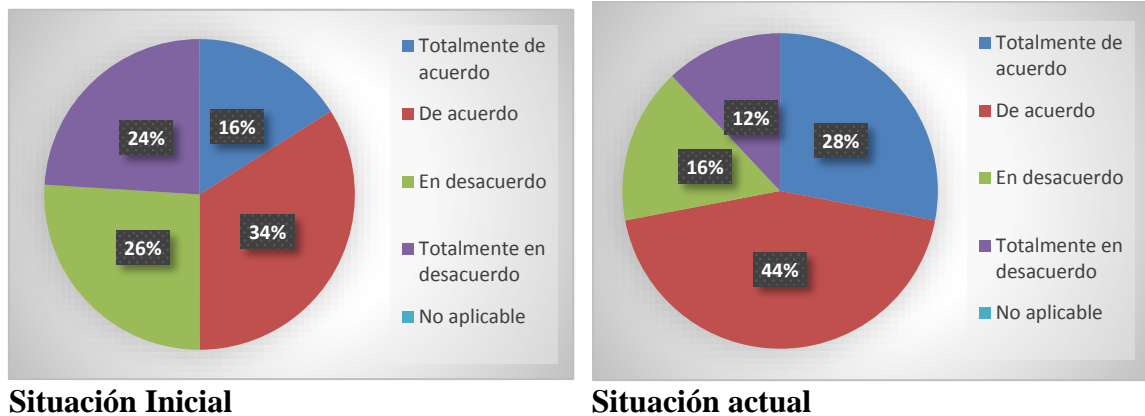


Figura 50. Necesidades cubiertas por el producto
Fuente: Tabla No. 56

Análisis: Un 22% adicional de los encuestados en la situación inicial se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo con la satisfacción de la cobertura de las necesidades mediante la adquisición del producto, identificando que eficiencia que ha tenido la implementación del proceso de mejoramiento de calidad del servicio.

25. Facilidad de uso en el servicio entregado

Tabla No. 57.
Facilidad de uso en el servicio entregado

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	18%	16	32%
De acuerdo	32	64%	28	56%
En desacuerdo	6	12%	4	8%
Totalmente en desacuerdo	3	6%	2	4%
No aplicable		0%		0%
Total	50	100%	50	100%

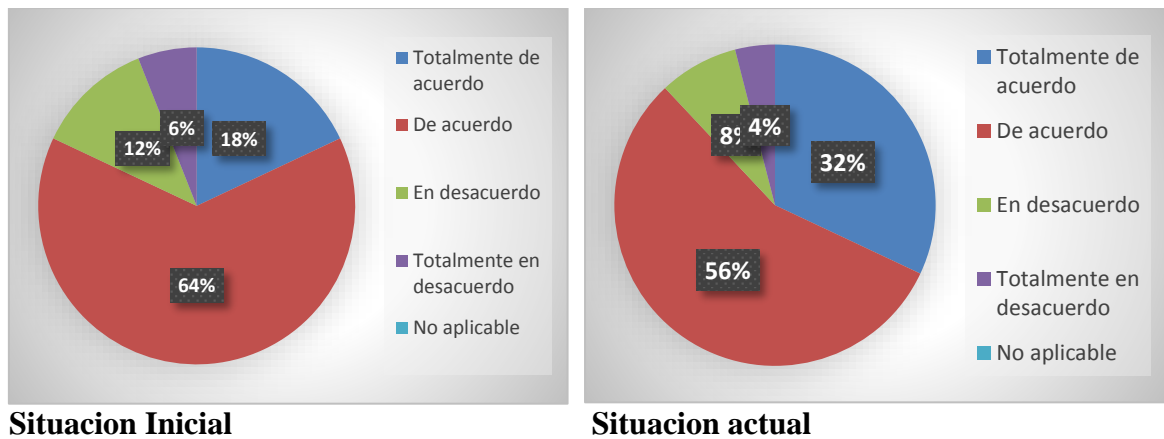


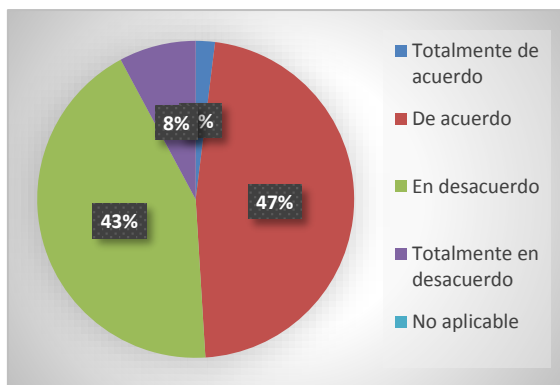
Figura 51. Facilidad de uso en el servicio entregado
Fuente: Tabla No. 57

Análisis: Un 14% de los encuestados adicionalmente en la situación actual están totalmente de acuerdo que el servicio entregado presenta las facilidades en el uso requerido, definiendo la eficacia que ha tenido la implementación del proceso de mejoramiento de calidad del servicio.

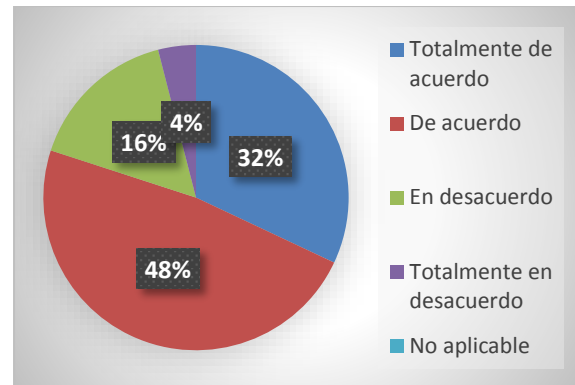
26. Oferta de servicios competitivos.

Tabla No. 58.
Oferta de servicios competitivos

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	2%	16	32%
De acuerdo	24	48%	24	48%
En desacuerdo	21	42%	8	16%
Totalmente en desacuerdo	4	8%	2	4%
No aplicable		0%		0%
Total	50	100%	50	100%



Situación Inicial



Situación actual

Figura 52. Oferta de servicios competitivos
Fuente: Tabla No. 58

Análisis: El 25% adicional de los encuestados en la situación actual se encuentran de acuerdo con la competitividad de los servicios ofertadas, demostrando la efectividad que ha tenido el proceso de mejoramiento de calidad del servicio implementado.

27. Conocimiento de los servicios brindados al cliente

Tabla No. 59.
Conocimiento de los servicios brindados al cliente

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	30%	22	44%
De acuerdo	23	46%	21	42%
En desacuerdo	7	14%	4	8%
Totalmente en desacuerdo	5	10%	3	6%
No aplicable		0%		0%
Total	50	100%	50	100%

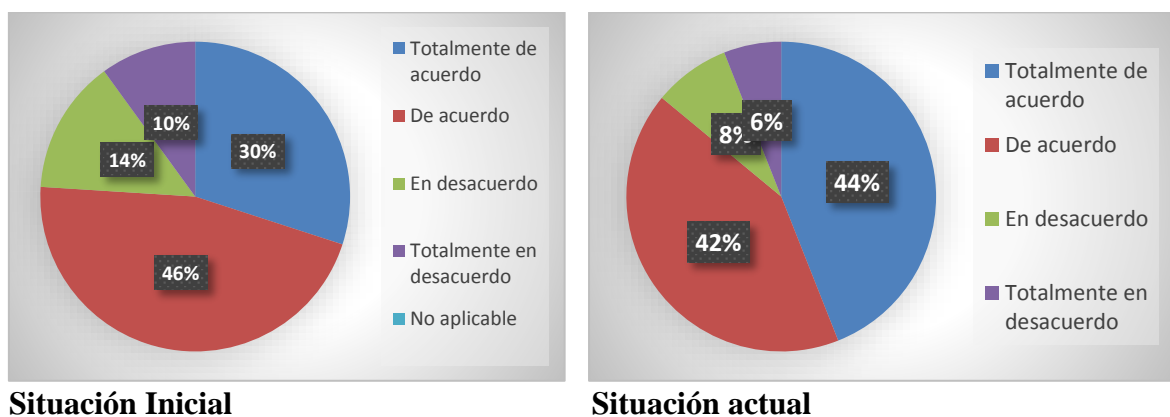


Figura 53. Conocimiento de los servicios brindados al cliente
Fuente: Tabla No. 59

Análisis: Con respecto al conocimiento que tiene el cliente sobre los servicios brindados, se puede establecer que en un 14% adicional se encuentra totalmente de acuerdo con los servicios brindados al cliente, lo que implica la efectividad que ha tenido la implementación del proceso de mejoramiento de calidad del servicio.

28. Atención adecuada de las necesidades del cliente por parte del servicio al cliente

Tabla No. 60.

Atención adecuada de las necesidades del cliente por parte del servicio al cliente

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	26%	25	50%
De acuerdo	26	52%	19	38%
En desacuerdo	7	14%	4	8%
Totalmente en desacuerdo	4	8%	2	4%
No aplicable		0%		0%
Total	50	100%	50	100%

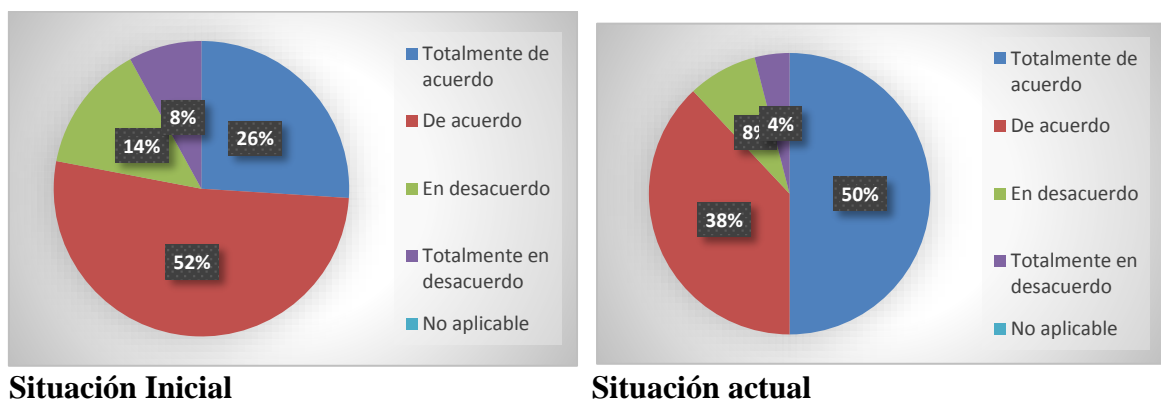


Figura 54. Atención adecuada de las necesidades del cliente por parte del servicio al cliente

Fuente: Tabla No. 60

Análisis: El 24% adicional de los clientes encuestados se sienten totalmente de acuerdo con la atención brindada, estimando la efectividad en la implementación del proceso de mejoramiento de la calidad del servicio.

29. Compraría servicios similares en la empresa

Tabla No. 61.
Compraría servicios similares en la empresa

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Es muy probable	13	26%	24	48%
Es probable	26	52%	20	40%
No es probable	8	16%	5	10%
Es muy improbable	3	6%	1	2%
Total	50	100%	50	100%

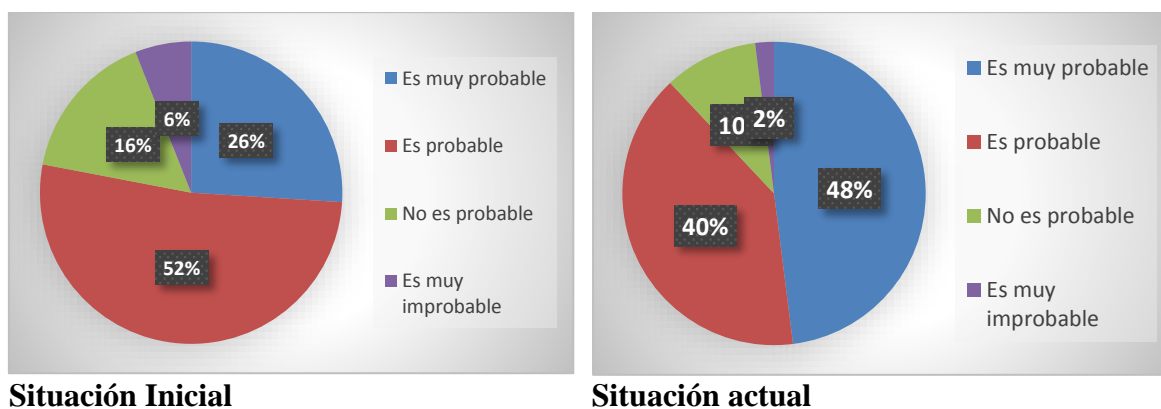


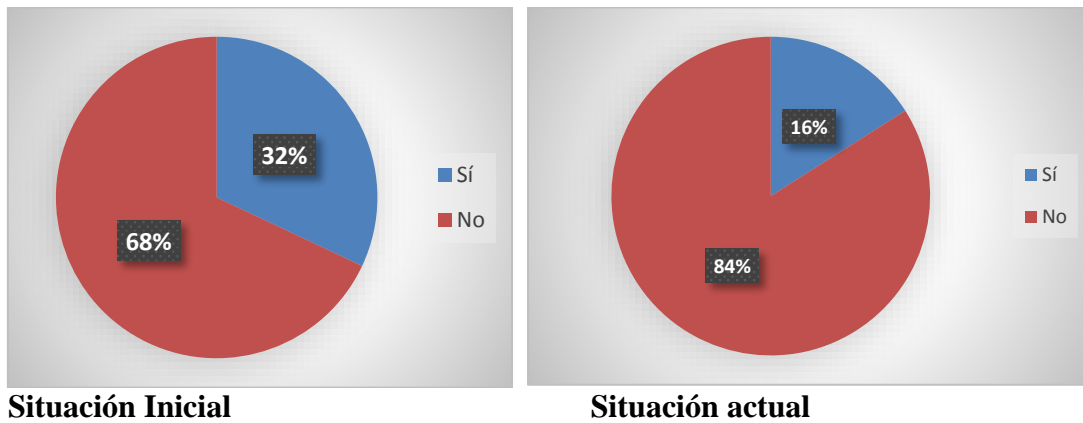
Figura 55. Compraría servicios similares en la empresa
Fuente: Tabla No. 61

Análisis: Al determinar la posibilidad que tiene el cliente en adquirir productos similares, se definió que en un 22% adicional en la situación actual es muy probable que compre servicios similares en la empresa, lo que establecería la importancia que ha tenido la implementación del proceso de mejoramiento de calidad del servicio en la fidelización de los clientes.

30. Facturación incorrecta en los servicios

Tabla No. 62.**Facturación incorrecta en los servicios tarifados**

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Sí	16	32%	8	16%
No	34	68%	42	84%
Total	50	100%	50	100%

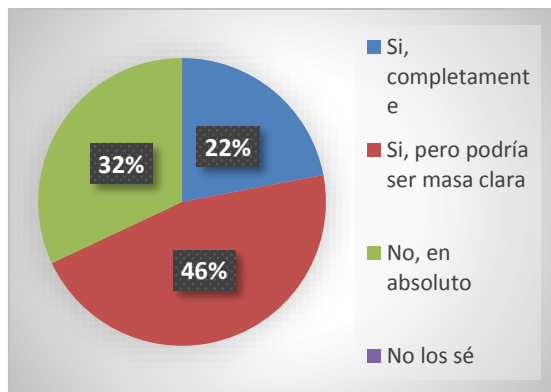
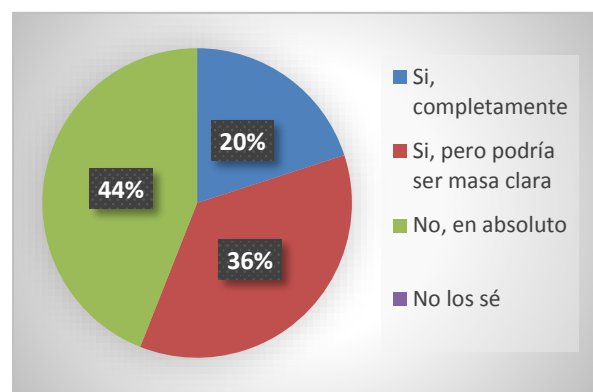
**Figura 56. Facturación incorrecta en los servicios tarifados****Fuente: Tabla No. 62**

Análisis: Con respecto a un mal manejo de la facturación, se puede notar que un 22% adicional indicó que no ha tenido facturaciones incorrectas en los servicios tarifados, lo que implica una eficacia por parte del proceso de mejora de calidad en el servicio por parte de cobranzas.

31. Problemas de cobertura o conexión de internet

Tabla No. 63.**Problemas de cobertura o conexión de datos de internet**

	Situación Inicial	Porcentaje	Situación actual	Porcentaje
Si, completamente	11	22%	18	36%
Sí, pero podría ser masa clara	23	46%	22	44%
No, en absoluto	16	32%	10	20%
No los sé		0%		0%
Total	50	100%	50	100%

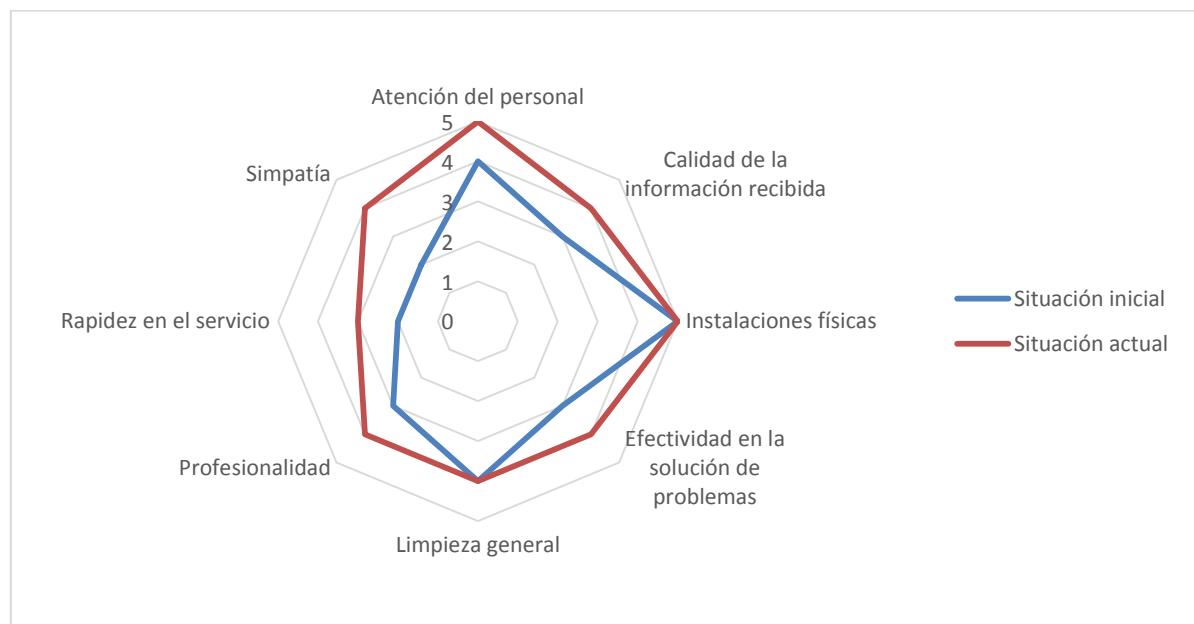
**Situación Inicial****Situación actual****Figura 57. Problemas de cobertura o conexión de datos de internet****Fuente: Tabla No. 63**

Análisis: Con respecto a los problemas presentados en la cobertura o conexión de datos se ha determinado que en un 16% adicional no han presentado problemas, lo que implica una eficiencia por parte del proceso de mejoras de calidad en servicio al cliente.

32. Promedio de evaluación general de los servicios brindados por la empresa

Tabla No. 64.**Promedio de evaluación general de los servicios brindados por la empresa**

	Columna1	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Atención del personal	Situación Inicial		x			
	Situación Actual	x				
Calidad de la información recibida	Situación Inicial			x		
	Situación Actual		x			
Instalaciones físicas	Situación Inicial	x				
	Situación Actual	x				
Efectividad en la solución de problemas	Situación Inicial		x			
	Situación Actual	x				
Limpieza general	Situación Inicial		x			
	Situación Actual		x			
Profesionalidad	Situación Inicial		x			
	Situación Actual	x				
Rapidez en el servicio	Situación Inicial				x	
	Situación Actual			x		
Simpatía	Situación Inicial				x	
	Situación Actual		x			

**Figura 58. Promedio de evaluación general de los servicios brindados por la empresa**
Fuente: Tabla No. 64

Análisis: Se establece que con la implementación del modelo de atención al cliente hubo una mejora en los resultados obtenidos lo que evidencia un incremento en la satisfacción del cliente.

Como resultado general de la empresa Avante que se encuentra expresado en la tabla 64 y figura 64, existe un beneficio con la implementación de la propuesta, generando un mayor nivel de satisfacción por parte del cliente, en servicios como: la atención del personal, calidad de la información recibida, instalaciones físicas, efectividad en la solución de problemas limpieza general, profesionalidad, rapidez en el servicio, y la simpatía, con lo que se evidenció que los indicadores humanos presentaron un incremento por parte de los colaboradores de la empresa, resultados que se obtiene como un mayor crecimiento profesional y personal, tomando en cuenta que lo que siente el cliente interno sobre la empresa debe ser transmitido a los clientes externos.

4.4. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Uno de los objetivos que posee la implementación de un modelo de atención al cliente es la satisfacción del cliente, lo que permitirá un sistema de fidelización para compras futuras de los servicios de la empresa; el resultado de dicho objetivo, se manifiesta en las variaciones de los resultados de las encuestas.

Mediante los datos obtenidos al comparar la situación inicial y situación actual se observó un incremento del 17% en la percepción de las actividades que realiza el

empleado, además en el mismo porcentaje creen que sus jefes mejoraron el trato con el personal y tienen oportunidad de crecer laboralmente mejorado las condiciones de trabajo; de esta manera se verifica que por parte de la empresa Avante se aplicaron las recomendaciones propuestas en este modelo; un 27% del personal creen tener una mayor estabilidad laboral y un 16% adicional creen que ha mejorado la relación con sus compañeros. En lo que se refiere a los beneficios económicos no ha existido un cambio en la forma de pensar sobre la valoración que tienen con respecto a la cantidad recibida y el trabajo realizado.

En la evaluación del proceso implementado en la satisfacción del cliente se observó que un 16% adicional creen que los servicios brindados son útiles demostrando una eficiencia y eficacia en los resultados, un 8% adicional piensa que el servicio brindado cumple estándares de profesionalidad, un 30% adicional creen que el servicio es mejor al de las demás empresas del sector, el 12% adicional de las personas encuestadas piensan que son un poco más aceptables los precios, 14% adicional de los encuestados piensan que la calidad brindada en los servicios al cliente es buena, muy buenas o de alta calidad, un 18% adicional valoraron con niveles de aprobación satisfactoria al servicio que es brindado por los empleados, un 18% adicional ven la posibilidad de recomendar a la empresa a otras personas, estableciendo que la implementación del proceso de mejora del servicio ha influido en los niveles de satisfacción del cliente.

En lo que se refiere al cliente interno, se observó una mejor disposición en el trabajo en el 30% de los empleados, lo que impulso una mayor disposición en el manejo del cliente, reflejado en los ambientes de trabajo y como resultado en la eficiencia de los procesos implementados.

Los beneficios presentados por la implementación del nuevo modelo de atención al cliente, se ven manifestados en una mayor disposición por parte del empleado, generando ambientes de trabajo agradables para el cliente y para la relación entre los compañeros de trabajo, además de presentar una predisposición por parte de cada uno de ellos para presentar iniciativas en el trabajo, realizado las actividades como un grupo y no individualmente.

Por parte del cliente se observó menor cantidad de reclamos presentados lo que ha influido en la frecuencia de visitas al local, además de una propuesta para fidelización de los clientes al demostrar una mayor predisposición para el uso y consumo de nuevos productos a futuro.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La presente investigación se basó en la Norma ISO/TS 10004:2010 permitiendo mejorar los niveles de atención al cliente y manejar de manera efectiva la relación con los mismos. Los clientes son el principal activo intangible de la empresa, por esta razón se debe perfeccionar la atención que se brinda al cliente y fomentar negocios rentables elevando resultados económicos.
- La adopción de un modelo de atención al cliente en base a la norma ISO/TS 10004:2010, favorecerá en los objetivos establecidos y competitividad en las empresas por el seguimiento y la medición de la satisfacción a sus clientes, creando valor agregado.
- El diagnóstico situacional interno, permitió establecer las condiciones reales que se encuentra la empresa Avante, desarrollando una línea base para la Propuesta del Modelo de Atención al Cliente.
- La empresa presenta problemas con la satisfacción laboral de sus colaboradores influyendo en la satisfacción del cliente; por lo que es necesario la implementación de un modelo de atención al cliente basado en la Norma ISO/TS 10004-2010.

- El análisis de Pareto, permitió determinar las principales causas que afectan a la atención del cliente de la empresa, y las prioridades que se consideraron para definir uno los objetivos en la planificación del seguimiento y la medición de la satisfacción al cliente.
- La implementación del modelo busca establecer un mayor índice en los niveles de calidad presentados por el cliente externo, así como también generar un elemento de medición que permita que el cliente interno refleje su actuar y sentimiento sobre la empresa y sea transmitido al cliente externo.
- Se estableció requerimientos para la implementación de una propuesta de atención al cliente y lineamientos de acción, lo que permitió evidenciar que la calidad brindada en el servicio al cliente aumentó en una en 14%.
- Los beneficios que tiene una empresa al implementar un proceso de mejora de calidad de servicio se traduce en un mayor porcentaje de ventas y por tanto una mayor rentabilidad para la empresa y sus accionistas.
- La implementación del nuevo modelo de atención al cliente, permitió generar ambientes de trabajo agradables para el cliente, mejorando la relación entre los compañeros de trabajo, además de presentar una predisposición para presentar iniciativas en el trabajo, realizado las actividades como un grupo y no individualmente.

5.2. RECOMENDACIONES

- A pesar de que la implementación del nuevo proceso ha contribuido a mejorar la satisfacción al cliente, la organización debe continuar elaborando mecanismos para que los clientes aumenten su complacencia con el servicio que la empresa ofrece.
- La empresa debe realizar el seguimiento y la medición de la satisfacción de sus clientes por producto y por sucursales para poder conocer a profundidad las expectativas de los mismos y mejorar el servicio creando una ventaja competitiva en relación a otros distribuidores autorizados de Movistar
- Es importante que las empresas realicen el análisis no solo como un medio analítico cualitativo, sino también de forma cuantitativa, lo que permitirá medir los logros alcanzados y generar nuevas expectativas futuras para el personal.
- El éxito de la propuesta requiere un alto compromiso de la Alta Dirección, que permita una revisión periódica del proceso y asegurar los recursos necesarios para ir adaptando el sistema a las necesidades de la empresa y del cliente, evaluando continuamente las oportunidades de mejora, se recomienda que se cumplan con las responsabilidades asignadas en el proceso y que se lleve una evaluación por parte de la Gerencia de los resultados del sistema.
- La empresa debe evaluar nuevas estrategias de comercialización y mercadeo para poder atraer a nuevos clientes y fidelizar a los actuales.

- Las políticas que implementen las empresas deben buscar no solo un incremento de satisfacción del cliente externo, sino también del cliente interno, como lo explica el modelo Disney, un cliente interno satisfecho genera un cliente externo satisfecho, y es lo que las empresas deben examinar si desean crecer y alcanzar un reconocimiento de su marca en el mercado. Las empresas deben buscar reflejar el sentimiento de su personal al cliente externo con el fin de generar un espacio de calidez y seguridad en su funcionamiento, tratando de que todos los clientes piensen que ellos tienen el mejor producto y servicio que podían esperar recibir.
- La implementación de un modelo de atención al cliente, en base a la norma ISO/TS, puede ser implantado en todo tipo de instituciones, sean pequeñas, medianas o grandes, para aumentar la eficacia, eficiencia y productividad, producir u ofertar bienes o servicios de calidad en función de las necesidades del cliente y promover el desarrollo de la comunidad.
- Esta especificación técnica no está prevista para fines de certificación ni contractuales, ni pretende cambiar los derechos ni obligaciones bajo los requisitos legales o reglamentarios aplicables a Avante ni a su proveedor principal Movistar; pero contribuye a crear valor agregado y mejoras continuas.

REFERENCIAS

- ARCOTEL. (22 de Noviembre de 2016). *Boletín Estadístico del Sector de Telecomunicaciones*. Obtenido de <http://www.arcotel.gob.ec>
- Avante. (2012). *Vision, Mision y Filosofia empresarial*. Quito: Avante.
- Connella, T. (2011). *Las 7 claves del exito Disney*. México: Panorama.
- Ecuador en Cifras. (2015). *Presentacion TIC 2015*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2015/Presentacion_TIC_2015.pdf
- Guiame Ecuador. (29 de Junio de 2016). *Guiame*. Obtenido de <http://www.guiame.com.ec/guiame/>
- International Organization for Standardization. (2012). *ISO/TS 1004 uality management — Customer satisfaction — Guidelines for monitoring and measuring*. Ginebra, Suiza: International Organization for Standardization.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management*. Inglaterra: Pearson. doi:ISBN 13: 978-0-273-77941-4

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta cliente Interno

CUESTIONARIO
<p>Objetivo: Conocer la satisfacción laboral y el clima organizacional</p> <p>Instrucciones: Por favor marque con una x según corresponda en base al siguiente criterio:</p>
<p>SIGNIFICACIÓN DE LA TAREA</p> <p>1. ¿Considera usted que las actividades que realiza en su trabajo le mantienen ocupado todo el tiempo?</p> <p>Muy Alto () Alto () Medio () Bajo () Muy Bajo ()</p> <p>2. ¿Tiene oportunidad para hacer cosas diferentes de vez en cuando?</p> <p>Siempre () Casi Siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()</p> <p>3. ¿Qué oportunidad tiene de decirle a la gente qué hacer?</p> <p>Muy Alto () Alto () Medio () Bajo () Muy Bajo ()</p> <p>CONDICIONES DE TRABAJO</p> <p>4. ¿Puede hacer uso de sus habilidades en las tareas que realiza?</p> <p>Siempre () Casi Siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()</p> <p>5. ¿Qué calificación le da a su jefe en el trato al personal?</p> <p>Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()</p> <p>6. ¿Su trabajo le da la oportunidad de crecer laboralmente?</p> <p>Siempre () Casi Siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()</p> <p>7. ¿Su trabajo le da una estabilidad laboral?</p> <p>Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()</p> <p>8. ¿Cómo son las condiciones de su trabajo?</p> <p>Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()</p> <p>9. ¿Cómo califica las relaciones con sus compañeros de trabajo?</p> <p>Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()</p> <p>BENEFICIOS ECONOMICOS</p>

10. ¿Cree que su salario está acorde con la cantidad de trabajo que hace?

Muy Alto () Alto () Medio () Bajo () Muy Bajo ()

RECONOCIMIENTO PERSONAL

11. ¿Su jefe toma en cuenta las recomendaciones que realiza?

Siempre () Casi Siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()

12. ¿Cuál es el nivel de reconocimiento por hacer un buen trabajo?

Muy Alto () Alto () Medio () Bajo () Muy Bajo ()

Gracias por su colaboración.

Anexo 2. Cliente Externo

CUESTIONARIO	
Objetivo: Conocer la satisfacción del cliente	
Instrucciones: Por favor marque con una x según corresponda en base al siguiente criterio:	
1. ¿Es útil el uso de nuestros servicios/productos para usted?	Sí, mucho () Más bien sí () No, en absoluto () No sé ()
2. ¿Cómo le parece el aspecto profesional de nuestra compañía?	Muy profesional () Profesional () No muy profesional () No es profesional ()
3. ¿Cuál es la calidad de nuestros servicios en la comparación con relación a la competencia?	Mucho mejor () Un poco mejor () Más o menos igual () Un poco peor () Mucho más peor ()
4. ¿Le parecen los precios aceptables con relación a la competencia?	Mucho más aceptables () Un poco más aceptables () Aproximadamente igualmente () Un poco menos aceptables () Mucho menos aceptables ()
5. ¿De qué calidad era nuestro servicio a los clientes?	De alta calidad () Más buena calidad () Bueno () De pobre calidad () De muy poca calidad ()
6. ¿Estaba contento/a con el servicio brindado por nuestros empleados?	Muy contento/a () Contento/a () Ni contento/a ni descontento/a () Descontento/a () Muy descontento/a ()
7. ¿Recomendaría nuestra compañía a los demás?	Por supuesto que sí () Probablemente sí () No sé () Probablemente no () Por cierto, que no ()
8. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando?	Menos de un mes () Entre uno y seis meses () Entre seis meses y un año () Más de un año ()
9. ¿Con qué frecuencia acudes a las oficinas?	Una o más veces a la semana () Dos o tres veces al mes ()

- Una vez al mes () Menos de una vez al mes ()
10. En comparación con otras alternativas cuál es su grado de satisfacción
- Mucho mejor () Algo Mejor () Más o menos igual ()
- Algo peor () Mucho peor () No lo sé ()
11. ¿Comprará o utilizará usted de nuevo?
- Seguro que sí () Probablemente sí () Probablemente no ()
- Seguro que no ()
12. ¿Ha recomendado usted a otras personas?
- Sí () No ()
13. ¿Qué grado de importancia le da a la calidad del servicio?
- Muy alta () Alta () Baja () No es importante ()
14. ¿Qué grado de importancia le da a la Relación calidad precio?
- Muy alta () Alta () Baja () No es importante ()
15. ¿Qué grado de importancia le da al Proceso de compra del servicio?
- Muy alta () Alta () Baja () No es importante ()
16. ¿Qué grado de importancia le da a la Experiencia de uso?
- Muy alta () Alta () Baja () No es importante ()
17. ¿Qué grado de importancia le da al Servicio postventa?
- Muy alta () Alta () Baja () No es importante ()
18. ¿Y cuál es su grado de satisfacción en relación a la calidad del servicio?
- Muy Satisfecho () Satisfecho () Nada Satisfecho
19. ¿Y cuál es su grado de satisfacción en relación a la calidad precio?
- Muy Satisfecho () Satisfecho () Nada Satisfecho
20. ¿Y cuál es su grado de satisfacción en relación a proceso de compra del servicio?
- Muy Satisfecho () Satisfecho () Nada Satisfecho
21. ¿Y cuál es su grado de satisfacción en relación a la Experiencia de uso?
- Muy Satisfecho () Satisfecho () Nada Satisfecho
22. ¿Y cuál es su grado de satisfacción en relación al Servicio postventa?
- Muy Satisfecho () Satisfecho () Nada Satisfecho
23. Teniendo en cuenta su experiencia más reciente, valore su grado de acuerdo o desacuerdo con referencia al alto valor que le dio el producto en relación a lo que pago por él producto.
- Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo ()

- Totalmente en desacuerdo () No aplicable ()
24. El producto cubrió mis necesidades.
- Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo ()
- Totalmente en desacuerdo () No aplicable ()
25. El servicio entregado es de fácil de uso.
- Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo ()
- Totalmente en desacuerdo () No aplicable ()
26. El producto ofrece servicios competitivos.
- Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo ()
- Totalmente en desacuerdo () No aplicable ()
27. El servicio al cliente conoce bien el servicio brindado.
- Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo ()
- Totalmente en desacuerdo () No aplicable ()
28. El servicio al cliente atiende bien a las necesidades del cliente.
- Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo ()
- Totalmente en desacuerdo () No aplicable ()
29. Basándose en su propia experiencia con el servicio, ¿buscaría usted a la empresa para comprar productos o servicios similares?
- Es muy probable () Es probable () No es probable ()
- Es muy improbable ()
30. ¿Ha tenido usted algún problema a la hora de usar el servicio?
- Sí () No ()
31. ¿Cree que la información sobre las tarifas que le proporcionan es correcta
- Si, completamente () Si, pero podría ser más clara ()
- No, en absoluto () No lo sé ()
32. ¿Te entregaron la copia del contrato?
- Si () No () No lo sé ()
33. ¿Te han facturado un servicio o tarifa que no hayas solicitado?
- Si () No () No lo sé ()
34. ¿Te informaron correctamente de la cuantía que deberías pagar en caso de dar por terminado el contrato?
- Si, completamente () Si, pero podría ser más clara ()
- No, en absoluto () No lo sé ()

35. ¿Has sufrido algún problema de cobertura?

Si, a menudo () Si, algunas veces () No, nunca ()

No los sé ()

36. ¿Tienes problemas con la conexión de datos a internet?

Si, a menudo () Si, algunas veces () No, nunca ()

No los sé ()

37. ¿Has presentado algún reclamo en los últimos seis meses?

Si, una vez () Si, varias veces ()

No, aunque debería hacerlo () No, nunca ()

38. ¿Cuánto tiempo se tomó la empresa en darte solución al reclamo presentado?

24 Horas () 24 – 48 Horas () 3 – 7 días () 7 – 30 días ()

No se dio solución a tu problema () No los sé ()

39. ¿Crees que las autoridades protegen tus derechos como usuarios frente a empresas de telecomunicaciones?

Si, protengen bien los derechos () Si, pero es insuficient ()

No, proten poco los derechos () No protegen nada ()

No los sé ()

40. ¿Cómo evaluarías en general los servicios brindados por la empresa?

	Muy satisfeh o	Satisfeh o	Neutral	Insatisfeh o	Muy insatisfeh o
Atención del personal					
Calidad de la información recibida					
Instalaciones físicas					
Efectividad en la solución de problemas					
Limpieza general					
Profesionalidad					
Rapidez en el servicio					
Simpatía					

Gracias por su colaboración.